



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL HOSPITAL ESPECIALIZADO
LOS ANDES 2021-2025.

Docente: Jorge Bejarano

Autora: María de Lourdes Samaniego

2021

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	4
1.1 Introducción	4
1.2 Análisis de la situación de la Gestión Gerencial	5
1.2.1 Estructura Administrativa, financiera y operativa de la institución.....	5
1.3 Análisis de la oferta y demanda de servicios.....	6
1.3.1 Ubicación geoespacial	6
1.3.2 Oferta de servicios	7
1.3.3 Población de referencia.....	7
1.3.4 Demanda de servicios insatisfecha	8
CAPÍTULO II. OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN	10
2.1 Planteamiento del problema.....	10
2.2 Justificación del problema	12
2.3 Objetivos del Plan de Gestión	13
2.3.1 Objetivo General	13
2.3.2 Objetivos Específicos.....	13
2.4 Selección de alternativas de solución.....	13
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE LAS CAPACIDADES GERENCIALES.....	16
3.1 Análisis interno.....	17
3.1.1 Gestión Administrativa	17
3.1.2 Gestión Financiera y Económica.....	17
3.1.3 Gestión Técnica y Tecnológica	17
3.1.4 Gestión Política y Social.....	18
3.2 Análisis externo.....	18
3.2.1 Oportunidades	18

3.2.2	Amenazas.....	19
3.3	Matriz FODA	19
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....		22
4.1	Objetivo.....	23
4.2	Estructura del plan de gestión gerencial.....	23
4.3	Plan de gestión	24
4.3.1	Gestión administrativa.....	24
4.3.2	Gestión financiera y económica	27
4.3.3	Gestión técnica y tecnológica.....	30
4.3.4	Gestión política y social.....	31
CAPÍTULO V. EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN		34
5.1	Monitoreo del plan.....	34
5.2	Evaluación del plan	36
5.3	Limitaciones	38
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		39
6.1	Conclusiones	39
6.2	Recomendaciones	40
BIBLIOGRAFÍA		42
ANEXOS		44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Localización del Hospital Los Andes	6
Figura 2. Estructura lógica del árbol de problemas.....	10
Figura 3. Árbol de problemas	11
Figura 4. Criterios de evaluación de indicadores	38

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Demanda de servicios	9
Tabla 2. Oferta de servicios por establecimiento	9
Tabla 3. Demanda insatisfecha	9
Tabla 4. Alternativas de solución.....	14
Tabla 5. Matriz de estrategias FODA.....	21
Tabla 6. Estructura del plan de gestión de talento humano	23
Tabla 7. Monitoreo de actividades del plan de gestión	35

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este documento es diseñar un plan de gestión de talento humano para el Hospital Especializado de los Andes, ubicado en el cantón Cayambe. Para el cumplimiento de este, se ha partido por realizar un análisis situacional de la institución, establecer la problemática que en ella se desarrolla; y, finalmente, plantear una serie de actividades que permitan el logro del objetivo del plan.

Por medio del análisis se ha podido identificar que, el Hospital Especializado de los Andes es un proyecto de servicio de atención médica que está encuentra bajo la dirección de un grupo de socios todos ellos médicos, quienes están trabajando en la reapertura de esta casa de salud, y que hasta el momento han invertido un capital significativo para el inicio de operaciones del hospital ubicado en el cantón Cayambe.

Los socios del hospital actualmente no han definido los aspectos administrativos y operacionales que permitan el adecuado funcionamiento del hospital y, por consiguiente, que les ayude a brindar una atención de calidad a los pobladores del cantón Cayambe y de otros alrededores. En este sentido, el hospital carece de un sistema de talento humano que abarque los procesos pertinentes a esta área, a pesar de que los socios son conscientes de la importancia que tiene esta para las organizaciones y su desarrollo, crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

Por ello, se ha establecido el diseño de un plan de gestión del talento humano para este nuevo hospital, mismo que se desprende las alternativas de solución planteadas para el problema identificado y de un análisis FODA. Dicho plan se compone de 18 actividades con sus respectivos indicadores, medios de medición y verificación. Además, para estas actividades e indicadores se han definido mecanismos de monitoreo y evaluación, a fin de estimar el avance en su logro y así poder tomar las acciones pertinentes.

En consecuencia, como conclusión de este plan se ha podido evidenciar la importancia de una adecuada y oportuna gestión del talento humano para las organizaciones del sector salud, y en esta medida se recomienda la ejecución de este en el Hospital Especializado de los Andes, a fin de que este pueda cumplir con los resultados esperados por sus socios.

ABSTRACT

The aim of this document is to design a human talent management plan for the Specialized Hospital of the Andes, located in Cayambe canton. In order to comply with this plan, a situational analysis of the institution has been carried out, the problems it is developing and, finally, to raise a series of activities designed to achieve the plan's objective has been achieved.

Through the analysis, it has been possible to identify that the Specialized Hospital of the Andes is a medical care service project that is under the direction of a group of partners, all of whom are doctors, who are working on the reopening of this clinic, and who have so far invested significant capital for the start of operations of the hospital located in Cayambe canton.

The hospital's partners have not yet defined the administrative and operational aspects that would allow the hospital to function properly and, therefore, help them to provide quality care to residents of Cayambe and other surrounding areas. In this sense, the hospital lacks a human talent system that covers the processes relevant to this area, although the partners are aware of the importance of this for the organizations and their development, growth and sustainability in the market.

For this reason, a human talent management plan has been drawn up for this new hospital, which reflects the solutions proposed for the identified problem and a SWOT analysis. The plan consists of 18 activities with their respective indicators, means of measurement and verification. In addition, monitoring and evaluation mechanisms have been defined for these activities and indicators in order to assess progress towards their achievement and thus enable appropriate action to be taken.

Consequently, as a conclusion of this plan, it has been possible to highlight the importance of appropriate and timely management of human talent for health sector organizations, and it is recommended that this be carried out at the Specialized Hospital of the Andes, so that it can achieve the results expected by its partners.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones se desenvuelven en un ambiente altamente competitivo, derivado de la globalización y del avance y desarrollo de las TICs; de aquí que las empresas son más conscientes de la relevancia de la gestión del talento humano como un mecanismo para el logro del éxito empresarial deseado. De ahí que, en este proyecto de titulación se pretende crear un plan de gestión de talento humano para el Hospital Especializado de los Andes, ubicado en el cantón Cayambe. Para el logro de tal objetivo el presente documento se encuentra dividido en seis capítulos, siendo estos los siguientes:

En el Capítulo I, se lleva a cabo el análisis de la situación de la gestión gerencial que incluye la estructura administrativa, financiera y operativa del hospital, y un análisis de la oferta y demanda de servicios que buscará brindar el hospital en Cayambe.

En el Capítulo II, se define el objetivo del plan de gestión partiendo por el planteamiento y justificación del problema, la determinación del objetivo general y específico, y concluyendo con la selección de alternativas de solución para la problemática identificada.

En el Capítulo III, se efectúa el diagnóstico de las capacidades gerenciales de la institución en las que se incluye la gestión organizacional y administrativa, financiera y económica, técnica y tecnológica, y política y social, en lo referente a la gestión del talento humano.

En el Capítulo IV, se formula el plan de gestión gerencial donde se definen las actividades e indicadores para la gestión organizacional y administrativa, financiera y económica, técnica y tecnológica, y política y social, en lo referente a la gestión del talento humano.

En el Capítulo V, se define el monitoreo y evaluación del plan de gestión, así como las limitaciones de este.

Y, en el Capítulo VI se desarrollan las conclusiones y recomendaciones desprendidas del plan de gestión.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 *Introducción*

En la actualidad, el talento humano es considerado por las empresas a nivel mundial ya no como un gasto, sino como una inversión; pues se sabe que este es el activo más valioso que tienen a su disposición las empresas, ya que el rendimiento, desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de estas depende del desempeño de sus trabajadores, y de su nivel de compromiso con la compañía. De ahí que Porter (1985) ha sido enfático en señalar la importancia del talento humano para las organizaciones y como este puede convertirse en una ventaja competitiva superior y de mayor flexibilidad para el desarrollo de productos y servicios diferenciados por parte de la empresa.

Chiavenato (2009) señala que la administración del talento humano se entiende como el grupo de políticas y prácticas enfocadas en la dirección de los aspectos administrativos referentes a las personas y procesos que constituyen las fases de reclutamiento, selección, formación, y evaluación de desempeño. Mientras, la gestión del talento humano es un proceso que se encarga de la Dirección General de la empresa, así como de la planificación de los requerimientos referentes al talento humano (Abril, 2018).

La gestión del talento humano no es una tarea sencilla, pues se debe considerar que cada persona es un mundo, es decir, su comportamiento depende de un sinnúmero de variables, que pueden llegar a generar diferentes aptitudes y patrones de comportamiento por parte de los empleados de la empresa (Lozano, 2007). Por ello, dados los cambios de la actualidad se vuelve muy importante como las compañías tratan a su talento humano, es decir, como gestionan sus capacidades y aptitudes.

Dentro de la gestión del talento humano se contemplan las actividades de reclutamiento, selección, orientación, recompensas, desarrollo, auditoría y seguimiento de los trabajadores. Además, se incluye acciones referentes al logro del compromiso de los empleados con la empresa y su sentido de pertinencia, ya que es a través de esto que se logra la productividad laboral, calidad y cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos (Vallejo, 2016). Además, Chiavenato (2007) señala que la gestión del talento humano se aplica tanto directa como indirectamente a las personas, ya sea por los puestos que tienen dentro de la empresa o por medio de los programas o planes empresariales.

En el caso de la gestión de los hospitales tanto públicos como privados, la gestión del talento humano es relevante en el cumplimiento de la misión de los establecimientos de salud, que es responder efectiva y adecuadamente a las necesidades de la población que busca un óptimo servicio de salud. Esta gestión se justifica en el hecho de que a través de ella se logra la optimización y eficiencia en el uso de los recursos hospitalarios y, por ende, se consigue la satisfacción de los pacientes y se obtienen resultados positivos en el rendimiento económico y financiero (Secretaría de Salud de Honduras, 2012).

Para ello se requiere que el sistema de talento humano de los hospitales se encuentre a cargo de un grupo de individuos comprometidos y capacitados con la implementación de políticas de talento humano que guían el desempeño y rendimiento de los trabajadores. Esto requiere que se tomen acciones innovadoras para la motivación y desarrollo del personal, lo que se traducirá en el cumplimiento de la misión, misión y objetivos instituciones (Montoya & Boyero, 2016).

En este sentido un plan de gestión del talento humano se convierte en un instrumento que permite dar seguimiento y evaluar el sistema de talento humano, y por ende, contribuir a la mejora de la calidad de vida de los empleados, ayudar a que estos desarrollen sus capacidades y habilidades, brindar un ambiente laboral seguro y saludable basado en la prevención de los riesgos laborales, así como aprovechar eficiente a los trabajadores en función de las necesidades organizacionales y en pro de mejorar la atención hospitalaria (Hospital Universitario de Nariño, 2019).

1.2 *Análisis de la situación de la Gestión Gerencial*

1.2.1 Estructura Administrativa, financiera y operativa de la institución

El Hospital Especializado de los Andes es un proyecto de servicio que surgió aproximadamente 14 años atrás gracias a la unión de varios socios quienes se plantaron como objetivo común apertura de una clínica de salud privada al servicio de la población de Cayambe y las alledañas, a fin de que estos no viajen a Quito e Ibarra para recibir atención médica.

En la actualidad, este hospital se constituye en un edificio de seis pisos con una construcción de 1800 metros cuadrados en un terreno de 400mts cuadrados, obra que se llevó a cabo gracias al aporte de dos socios, y que de momento se encuentran en trámite de legalización

ante las autoridades competentes del Sistema Nacional de Salud, entre otras. Además, los socios se encuentran en proceso de adquisición de los recursos materiales, económicos y humanos que demanda una institución de salud con ámbito privado.

Es por esta razón que, de momento, la institución carece de una estructura administrativa, financiera y operativa vigente, ya que sus socios se encuentran trabajando en todos estos aspectos para poder iniciar con las operaciones del Hospital Especializado de los Andes.

1.3 Análisis de la oferta y demanda de servicios

1.3.1 Ubicación geoespacial

El Hospital Especializado de los Andes se ubica en el cantón Cayambe, provincia de Pichincha, entre la Avenida Natalia Jarrin (carrera panamericana) y la Avenida Córdova Galarza. En la figura 1 se muestra su localización geoespacial.

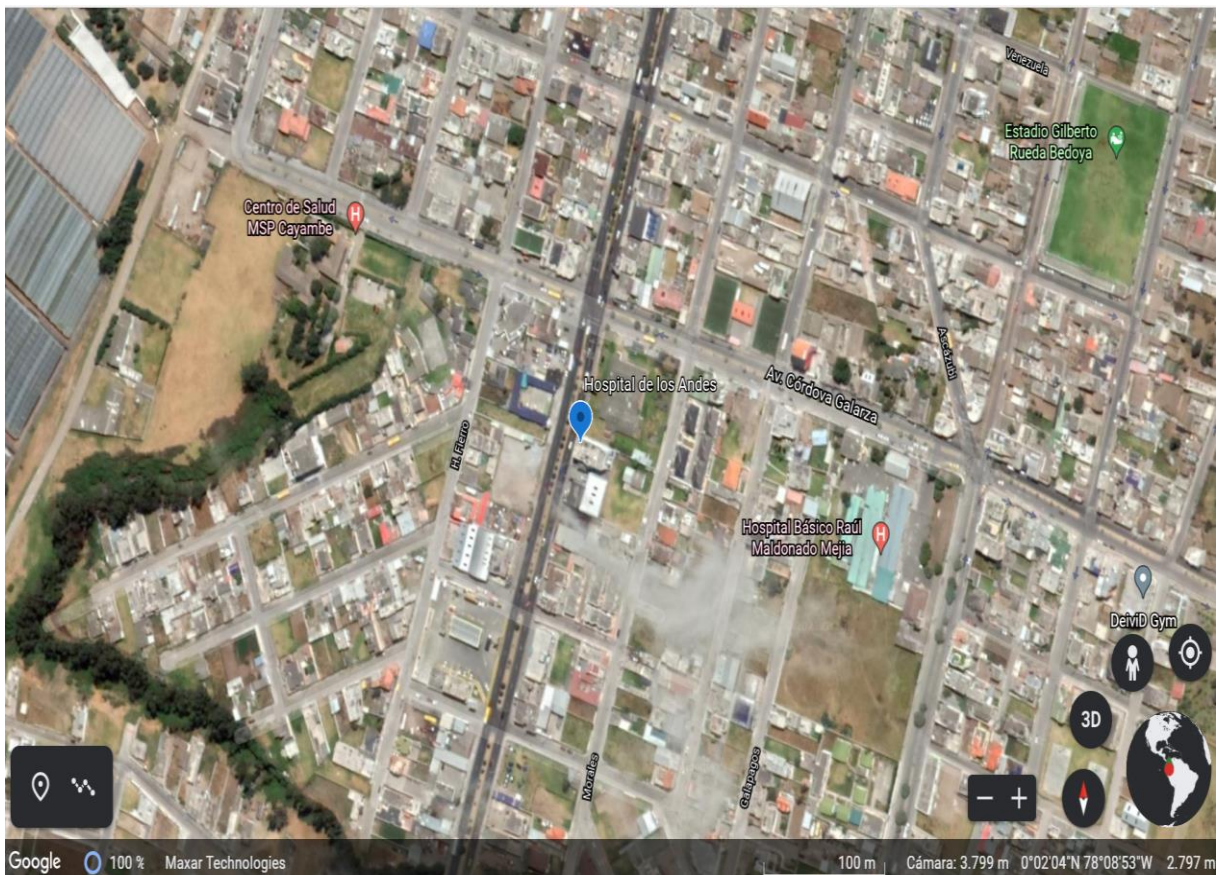


Figura 1. Localización del Hospital Los Andes

Fuente: Google Maps, 2021

1.3.2 Oferta de servicios

En el cantón Cayambe operan 52 unidades médicas: 10 clínicas privadas, 23 consultorios médicos, 6 subcentros de salud, 2 dispensarios del IESS, 9 laboratorios clínicos y 1 laboratorio de imagen. Cercanos a la ubicación del Hospital Los Andes se encuentran el Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública de Cayambe, que brinda servicios de consulta externa en medicina general, obstetricia, odontología y servicio de vacunas, y que anualmente atiende a cerca de 58.000 pacientes (Carvajal, 2016); y el Hospital Básico Raúl Maldonado Mejía, que ofrece los servicios de emergencias, cirugía, medicina interna, ginecología, obstetricia, pediatría, traumatología y de servicios de apoyo diagnóstico en imagenología y laboratorio clínico; este cuenta con 25 camas, y atiende diariamente un promedio de 64 pacientes (Ministerio de Salud Pública, 2016).

El objetivo de los socios del Hospital Especializado de los Andes y basado en un estudio de mercado realizado en la zona, se pretende ofertar servicios de atención médica en Ginecología, Pediatría, Salud Ocupacional y Medicina Interna. Además, tomando en cuenta las características de la construcción del edificio se estima se tiene una capacidad de 20 camas, incluidas las camas de recuperación.

1.3.3 Población de referencia

De acuerdo con las proyecciones del INEC a 2021 la población del cantón Cayambe es de 109.593 habitantes y se espera que a 2025 sea de 117.055 pobladores. El 45,5% de cayambeños se ubica en la zona urbana y el 54,5% en el área rural. Este cantón se divide en 8 parroquias, de las cuales 2 son urbanas y 6 son rurales. El 51% de la población cantonal se concentra en las parroquias rurales de Cangahua y Ayora; y la población restante en las parroquias urbanas de Cayambe y Juan Montalvo. La tasa de crecimiento poblacional del cantón en los años 2001 al 2010 fue de 18,64%.

Según datos del INEC de 2010, el 51,10% de la población cayambeña son mujeres y el 48,90% hombres, siguiendo esta tendencia en sus parroquias urbanas y rurales. El 55% de las mujeres y el 54% de los hombres se ubican en el sector rural. Por su autoidentificación étnica el 61% se autoidentifica como mestiza, el 34% como indígenas, y el 5% restante entre blancos, afroecuatorianos y otras etnias. En cuanto a los grupos de edad, en la zona urbana y rural el 42% y 47%, respectivamente son niños, niñas y adolescentes; el 34% y 30% son personas adultas, el 19% y 17% son jóvenes y el 5% y 6% son adultos mayores.

Además, el 6,70% de los habitantes del cantón Cayambe viven en condiciones de pobreza, el 15,20% de las mujeres y el 6,70% de los hombres son analfabetos; la escolaridad femenina es de 7,4 años y la masculina es de 8,5 años. Según datos de la ENSANUT (2018), que brinda resultados con proyecciones nacionales, es decir, que también se aplican al cantón Cayambe señalan que el 22,83% de la población tiene problemas de salud y el 23,01% de los menores de 5 años tiene desnutrición crónica.

De acuerdo con datos del Ministerio de Salud las principales causas de mortalidad en el cantón objeto de estudio fueron las Enfermedades isquémicas del corazón, la diabetes mellitus, las enfermedades cerebrovasculares, la influenza y neumonías, las enfermedades hipertensivas, los accidentes de transporte terrestre, la cirrosis y otras enfermedades del hígado, las enfermedades del sistema urinario, las enfermedades crónicas de las vías respiratorias inferiores y las afecciones originadas en el periodo prenatal (INEC, 2017). En tanto que, en el año 2020, la principal causa fue el virus del COVID-19 y las secuelas de este.

En cuanto a la mortalidad infantil, de niños de 0 a 11 años, el INEC señala que las causas fueron las afecciones originadas en el periodo prenatal, las malformaciones congénitas, deformidades y anomalías cromosómicas, la influenza y neumonía, los accidentes que obstruyen la respiración, los accidentes de transporte terrestre, la neoplasia maligna – Cáncer, el ahogamiento y sumersión accidentales, la desnutrición y anemias nutricionales, las enfermedades infecciones intestinales y la epilepsia y estado de mal epiléptico (INEC, 2017).

En tanto que las enfermedades más comunes en el cantón Cayambe en lo que va del año 2021 son las infecciones agudas de las vías respiratorias, las faringitis agudas, las enfermedades parasitarias, no especificadas, la amebiasis, la diarrea y gastroenteritis, la neumonía, la desnutrición, la gastritis, la rinitis alérgica y los accidentes cortaduras, caídas, quemaduras (GAD CAYAMBE, 2021).

1.3.4 Demanda de servicios insatisfecha

En la definición de la demanda de servicios insatisfecha se consideraron los datos de la ENSANUT que indica que el 22,83% de la población de Cayambe tiene problemas de salud y, por tanto, requiere atención médica. Para definir la oferta de servicios se toman en cuenta el número de pacientes atendidos por los establecimientos de salud que operan en el cantón, que responde a su capacidad instalada. Para la proyección de la demanda de servicio se utiliza la tasa de crecimiento de la población ecuatoriana, que para el 2019 se estimó en 1,7% según el INEC.

Tabla 1. Demanda de servicios

Año	Población Cayambe	Población demanda servicio	Demanda anual
2021	109.593	25.020	100.080
2022	111.456	25.445	101.782
2023	113.351	25.878	103.512
2024	115.278	26.318	105.272
2025	117.055	26.724	106.895

Fuente: INEC

Elaborado por: Samaniego, M

Tabla 2. Oferta de servicios por establecimiento

Establecimiento de salud	Pacientes anuales
Hospital Raúl Maldonado Mejía	23.360
Clínica Mitad del Mundo	5.124
Centro Médico San Francisco	730
Centro de Salud Anidado	57.671
Oferta total	86.885

Fuente: INEC, 2017

Elaborado por: Samaniego, M

Tabla 3. Demanda insatisfecha

Año	Demanda de servicios	Oferta de servicios	Demanda insatisfecha
2021	100.080	86.885	13.195
2022	101.782	86.885	14.897
2023	103.512	86.885	16.627
2024	105.272	86.885	18.387
2025	106.895	86.885	20.010

Elaborado por: Samaniego, M

CAPÍTULO II. OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN

2.1 Planteamiento del problema

Para realizar el planteamiento del problema se emplea como herramienta el árbol de problemas, que es una herramienta que permite definir el problema sus causas y efectos de forma sistemática, ya que se basa en un modelo de relaciones causales respecto al problema. En la Figura 2, se muestra la estructura del árbol de problemas, mismo que ha sido empleado en este proyecto de titulación.

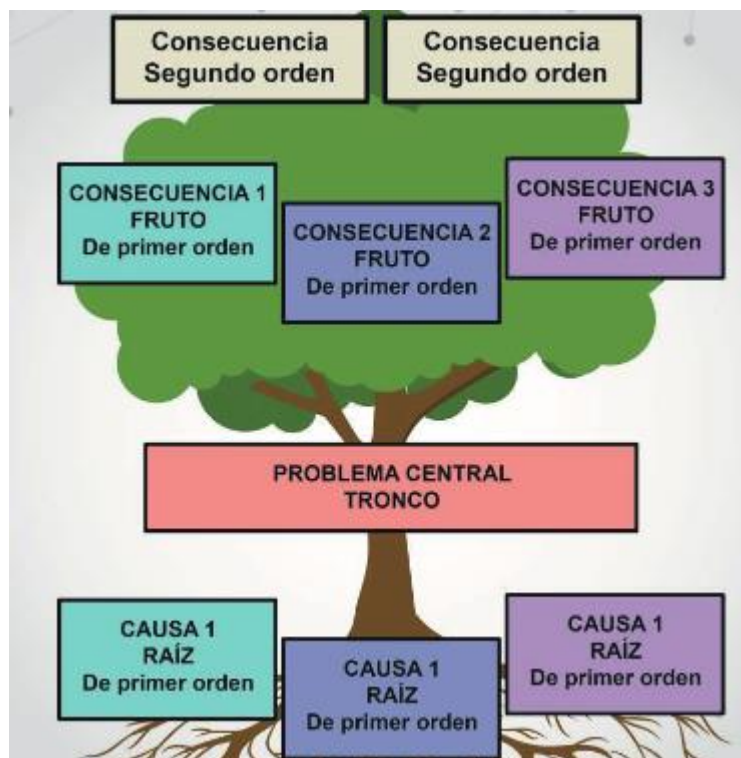


Figura 2. Estructura lógica del árbol de problemas

Fuente: (CISE, 2021)

Su elaboración consiste en seis sencillos pasos que son los siguientes:

- 1) Definir los principales problemas en cuanto al tema de estudio.
- 2) Establecer de manera clara y precisa el problema central.
- 3) Señalar las causas del problema
- 4) Señalar los efectos generados por el problema.
- 5) Crear la estructura lógica que muestre las relaciones causales del problema.
- 6) Revisar la estructura lógica definida y verificar la pertinencia de esta.

Tomando en cuenta los pasos antes señalados, en la Figura 3 se muestra el árbol de problemas del presente proyecto de titulación:

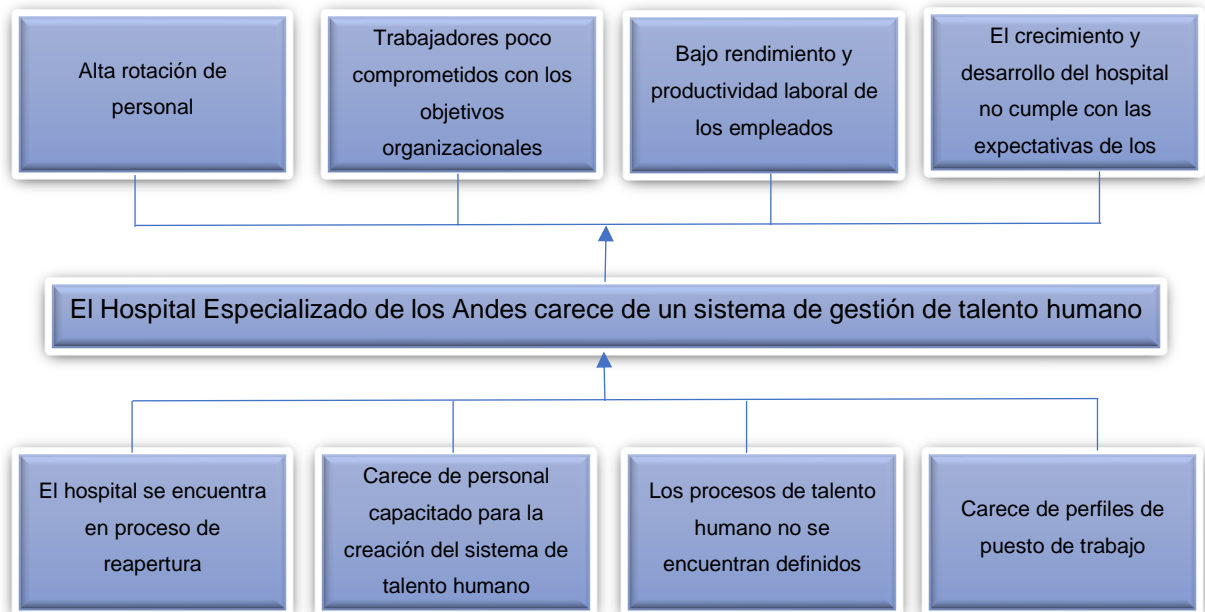


Figura 3. Árbol de problemas
Elaborado por: Samaniego, M

El Hospital Especializado de los Andes es un proyecto de servicio de atención médica que se encuentra en proceso de reapertura e inicio de sus operaciones bajo un grupo de nuevos socios, quienes de momento han invertido su capital en la compra del terreno y edificio donde operará la institución en el cantón Cayambe. En tanto que, se encuentran trabajando en los aspectos administrativos y operacionales que permitan el adecuado funcionamiento del hospital y brindar una atención de calidad a los pobladores del cantón.

En esta medida, el hospital carece de un sistema de talento humano que abarque los procesos que a esta área competen, y que a partir de la teoría y la práctica de varias empresas nacionales y extranjeras se puede evidencia que es una actividad de gran importancia dentro de cada organización, ya que permite el desarrollo de las habilidades y capacidades de los trabajadores en beneficio del logro de los objetivos organizacionales, y en este sentido, también de su desarrollo, crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

Cuando las empresas carecen de un adecuado sistema de talento humano, y por ende, una pertinente gestión del mismo, los resultados obtenidos son negativos, por ejemplo, se presentan problemas como una excesiva rotación de personal y fuga de talento humano valioso para la empresa, los empleados viven una situación de incertidumbre que impide su compromiso con la organización y además causa que terminen por desmotivarse, y finalmente estas situaciones producen un bajo rendimiento y productividad laboral.

2.2 Justificación del problema

Los directivos del Hospital Especializado de los Andes han identificado la importancia de planificar, diseñar, implementar y evaluar procesos sistemáticos y organizados en el Área de Talento Humano, dado que en los servicios de salud son los trabajadores el activo más importante, ya que del actuar de estos depende la calidad percibida por los pacientes y su intención de usar nuevamente los servicios del hospital, así como recomendarlos a sus familiares y personas cercanas que requieran atención médica de calidad.

Por tanto, se evidencia la importancia que el Hospital Especializado de los Andes cuente con un sistema de gestión del talento humano que abarque todos aquellos procesos y subprocesos referentes al personal de la empresa. Pues, depende del desempeño de los trabajadores el éxito de la institución. Es decir, el adecuado o no desempeño de las funciones encomendadas a los trabajadores influirá en los resultados económicos del negocio. Esto porque, al administrar el óptimo desempeño de los trabajadores se logra que estos tengan una visión más clara y amplia de las competencias que se requiere de ellos, y las cuales permitirán alcanzar las metas personales y organizacionales.

La adecuada gestión del talento humano en el Hospital de los Andes generará una mayor disposición y disponibilidad por parte de sus empleados, contribuirá a que los colaboradores trabaje con eficacia y eficiencia en favor de la institución, se obtendrá de ellos un mejor rendimiento, no solo a nivel individual, sino también como parte del equipo de trabajo, se propiciará un clima laboral óptimo y un ambiente satisfactorio para los trabajadores, ya que se logrará mantenerlos motivados y en esta medida se podrá retener al talento valioso para la empresa. Además, se fomenta una cultura de logro de objetivos, es decir, trabajar para alcanzar las estrategias y objetivos organizacionales, que hacen posible la rentabilidad de la empresa y su sostenibilidad.

Estos aspectos, el caso del hospital objetivo de estudio son de gran importancia, debido a que es una institución de salud privada, que a pesar de encontrarse al servicio de la ciudadanía también debe responder a los intereses de sus socios inversionistas, quienes hasta el momento han invertido una elevada suma de dinero para el funcionamiento de este establecimiento que busca brindar atención médica de calidad a los pobladores del cantón Cayambe y de sus alrededores, ya que como se pudo evidenciar en secciones anteriores, la oferta de salud existente en la actualidad es insuficiente.

2.3 *Objetivos del Plan de Gestión*

2.3.1 *Objetivo General*

Diseñar un plan de gestión de talento humano para el Hospital Especializado de los Andes, ubicado en el cantón Cayambe, que permita captar y retener a personal valioso para la organización.

2.3.2 *Objetivos Específicos*

- Determinar las políticas de gestión de talento humano del Hospital Especializado de los Andes.
- Definir los perfiles de puesto requeridos para el Hospital Especializado de los Andes, basados en la normativa legal vigente.
- Establecer los procesos de reclutamiento, selección, formación y evaluación de desempeño.

2.4 *Selección de alternativas de solución*

Para atender la problemática identificada se definieron varias alternativas con la participación de los socios del Hospital Especializado de los Andes a través de una reunión virtual por medio de la plataforma Zoom, misma que se efectuó el día lunes 16 de agosto de 2021 por la noche.

Esta actividad fue direccionada por la autora de la investigación, se partió por informar a los socios del hospital el problema identificado y posteriormente se procedió a realizar una lluvia de ideas, para lo cual se contó con la intervención de cada socio quien aportó con ideas para solventar la problemática referente al Talento Humano. Luego se unificaron aquellas ideas con características comunes y se realizó una primera votación donde se definieron cuatro alternativas como las más pertinentes a ser sometidas a evaluación de su factibilidad y conveniencia para el hospital.

Una vez definidas las cuatro alternativas de solución al problema identificado se estableció la ponderación de calificación para la factibilidad técnica, económica y política, acordando que sería de 30%, 50% y 20% respectivamente. Además, para la calificación de cada factibilidad se estableció un valor de 1 a 5, siendo 5 el valor máximo y 1 el valor mínimo.

En la tabla siguiente se muestran los resultados alcanzados al realizar la evaluación de la factibilidad de las cuatro alternativas de solución propuestas por los socios del hospital, así mismo se resalta la alternativa que fue mejor puntuada por parte de los participantes y es entonces considerada la mejor solución para atender el problema identificado.

Tabla 4. Alternativas de solución

Problema Central	Alternativas De Solución	Criterios De Selección						Puntaje Total
		Factibilidad Técnica		Factibilidad Económica		Factibilidad Política		
		Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	
El Hospital Especializado de los Andes carece de un sistema de gestión de talento humano.	Contratar los servicios externos de un profesional que se encargue del diseño del sistema de gestión de talento humano para el hospital y luego aplicarlo	30%	3	50%	4	20%	3	3,5
	Contratar un profesional en talento humano que se encargue del diseño del sistema de talento humano y de la gestión de este	30%	4	50%	5	20%	5	4,7
	Adaptar el sistema de gestión de talento humano de otros hospitales al caso de la institución	30%	4	50%	5	20%	3	4,3
	Contratar una empresa externa que se encargue de la gestión del talento humano del hospital	30%	5	50%	3	20%	3	3,6

Fuente: Reunión con socios del hospital

Elaborado por: Samaniego, M

La alternativa seleccionada por los socios fue la segunda: Contratar un profesional en talento humano que se encargue del diseño del sistema de talento humano y de la gestión de este, ya que se considera una solución de largo plazo y que no implica un desperdicio de recursos, como sucedería en caso de adoptar la tercera alternativa que fue la segunda mejor puntuada, puesto que el partir de la realidad de otro establecimiento de salud podría convertirse en un limitante para una adecuada gestión del talento humano y de ser así, se debería volver al realizar el sistema. Lo que se estima no suceda con la segunda alternativa, ya que se va a realizar de cero por parte de un profesional con experiencia en el tema y, además, este se encargará de que el sistema de talento humano se aplique y funcione efectivamente y en caso

de requerir alguna modificación, sería él quien las lleve a cabo e incorpore inmediatamente en el hospital.

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE LAS CAPACIDADES GERENCIALES

En la ejecución del diagnóstico de las capacidades gerenciales del Hospital Especializado de los Andes se empleó como herramienta el análisis FODA, al considerarlo pertinente debido a que por medio de este se evalúan tanto los factores internos como externos referentes a una problemática. Este análisis se efectuó sobre la gestión organizacional y administrativa, financiera y económica, técnica y tecnológica, y política y social de la institución.

En el análisis FODA se estudian cuatro variables:

- 1) Fortalezas
- 2) Oportunidades
- 3) Debilidades
- 4) Amenazas.

Las fortalezas son aquellos factores que pueden ser controlados por la organización, y que se traducen como una ventaja o beneficio claro y actual de la organización, que le pueden traer oportunidades en el futuro. Las debilidades se refieren a aquellos factores en que la compañía muestra un deficiente desempeño y una alta vulnerabilidad; por ende, se conciben como una desventaja ante sus competidores, y que le generan posibilidades poco atractivas a futuro. Estas dos variables son consideradas para el análisis del ambiente interno de la empresa (Ramírez, 2009).

El ambiente externo se analiza las oportunidades y las amenazas. Las oportunidades son factores que existen en el ámbito en que se desarrolla la organización y que le son potencialmente favorables a esta, ya que le pueden ayudar a alcanzar e inclusive superar los objetivos planteados. Las amenazas, por su parte, son aquellos eventos adversos que pueden poner en peligro el cumplimiento de los objetivos establecidos, se refiere a aquellos aspectos que pueden cambiar de manera repentina y generan una condición de incertidumbre sobre la cual la compañía tiene poca o ninguna influencia y, en consecuencia, pone en riesgo su rentabilidad y sostenibilidad en el mercado (Ramírez, 2009).

3.1 Análisis interno

3.1.1 Gestión Administrativa

Fortalezas

F1. Plan estratégico en proceso de construcción.

Debilidades

D1. Las funciones del personal de la empresa no se encuentran definidas.

D2. Ninguno de los socios del hospital tiene conocimiento en temas de talento humano.

D3. Los procesos de talento humano no se encuentran definidos.

D4. El hospital carece de una estructura organizativa.

3.1.2 Gestión Financiera y Económica

Fortalezas

F2. Los socios del hospital se encuentran abriendo líneas de financiamiento para obtener capital de trabajo que les permita la contratación de empleados.

Debilidades

D5. Los socios de la institución aún no han definido un presupuesto para la contratación de personal.

D6. Los socios del hospital aún no han definido los sueldos y salarios del personal, ni el tipo de contrato laboral a entablar con los empleados.

D7. Los socios aún no se realizan un análisis de los costos requeridos para el funcionamiento del establecimiento de salud.

3.1.3 Gestión Técnica y Tecnológica

Fortalezas

F3. El hospital cuenta con un terreno y edificio que se encuentra adaptado para el funcionamiento de un hospital.

F4. Los servicios iniciales que brindará la institución y su capacidad de atención se encuentran definidos.

Debilidades

D8. El establecimiento de salud no cuenta con el equipamiento y talento humano para iniciar sus operaciones.

D9. La institución carece de un sistema de control de talento humano.

D10. El hospital carece de un plan de marketing para atraer a talento humano valioso.

3.1.4 Gestión Política y Social

Fortalezas

F5. Los socios del hospital se encuentran comprometidos en brindar una atención de calidad y con calidez en igualdad de condiciones a todos los pacientes, sin ningún tipo de discriminación.

F6. Los socios plantean realizar alianzas estratégicas con universidades de los cantones cercanos para que sus estudiantes realicen sus prácticas profesionales en la institución.

F7. Dentro de los planes del establecimiento se encuentra la contratación de personal proveniente del cantón, a fin de crear fuentes de empleo para los pobladores de Cayambe.

Debilidades

D11. El hospital carece de una política de responsabilidad social.

D12. La institución carece de convenios con universidades para la integración de nuevo personal profesional.

3.2 Análisis externo

3.2.1 Oportunidades

Macroentorno

O1. Alta oferta de mano de obra calificado que podría trabajar en el hospital.

O2. Las universidades para mantener su calificación de excelencia se enfocan en brindar educación de calidad a sus estudiantes.

O3. La oferta de servicios de salud es insuficiente en el cantón Cayambe.

O4. La demanda de servicios de salud es creciente en el cantón Cayambe.

Microentorno

O5. Los socios se encuentran interesados en brindar un servicio de calidad a la población de Cayambe a precios accesibles.

O6. Los socios tienen experiencia en el área de la salud.

3.2.2 Amenazas

Macroentorno

- A1. Existe incertidumbre por los anuncios del gobierno de nuevas reformas laborales.
- A2. Incertidumbre en el país por cambios en las leyes tributarias.
- A3. Incertidumbre respecto a las tasas de interés de las instituciones del sistema financiero.

Microentorno

- A4. Los pobladores de Cayambe consideran que la atención médica en Quito es mejor.
- A5. Los pobladores prefieren trabajar en hospitales reconocidos.

3.3 Matriz FODA

A continuación, se presente el resumen de este en la matriz FODA basado en los resultados obtenidos del análisis diagnóstico de las capacidades funcionales del Hospital Especializado de los Andes.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<p>F1. Plan estratégico en proceso de construcción.</p> <p>F2. Los socios del hospital se encuentran abriendo líneas de financiamiento para obtener capital de trabajo que les permita la contratación de empleados.</p> <p>F3. El hospital cuenta con un terreno y edificio que se encuentra adaptado para el funcionamiento de un hospital.</p> <p>F4. Los servicios iniciales que brindará la institución y su capacidad de atención se encuentran definidos.</p> <p>F5. Los socios del hospital se encuentran comprometidos con brindar una atención de calidad y con calidez en igualdad de condiciones a todos los pacientes, sin ningún tipo de discriminación.</p> <p>F6. Los socios plantean realizar alianzas estratégicas con universidades de los cantones cercanos para que sus</p>	<p>D1. Las funciones del personal de la empresa no se encuentran definidas.</p> <p>D2. Ninguno de los socios del hospital tiene conocimiento en temas de talento humano.</p> <p>D3. Los procesos de talento humano no se encuentran definidos.</p> <p>D4. El hospital carece de una estructura organizativa.</p> <p>D5. Los socios de la institución aún no han definido un presupuesto para la contratación de personal.</p> <p>D6. Los socios del hospital aún no han definido los sueldos y salarios del personal, ni el tipo de contrato laboral a entablar con los empleados.</p> <p>D7. Los socios aún no se realizan un análisis de los costos requeridos para el funcionamiento del establecimiento de salud.</p>

	estudiantes realicen sus prácticas profesionales en la institución. F7. Dentro de los planes del establecimiento se encuentra la contratación de personal proveniente del cantón, a fin de crear fuentes de empleo para los pobladores de Cayambe.	D8. El establecimiento de salud no cuenta con el equipamiento y talento humano para iniciar sus operaciones. D9. La institución carece de un sistema de control de talento humano. D10. El hospital carece de un plan de marketing para atraer a talento humano valioso. D11. El hospital carece de una política de responsabilidad social. D12. La institución carece de convenios con universidades para la integración de nuevo personal profesional.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	O1. Alta oferta de mano de obra calificado que podría trabajar en el hospital. O2. Las universidades para mantener su calificación de excelencia se enfocan en brindar educación de calidad a sus estudiantes. O3. La oferta de servicios de salud es insuficiente en el cantón Cayambe. O4. La demanda de servicios de salud es creciente en el cantón Cayambe. O5. Los socios se encuentran interesados en brindar un servicio de calidad a la población de Cayambe a precios accesibles. O6. Los socios tienen experiencia en el área de la salud	A1. Existe incertidumbre por los anuncios del gobierno de nuevas reformas laborales. A2. Incertidumbre en el país por cambios en las leyes tributarias. A3. Incertidumbre respecto a las tasas de interés de las instituciones del sistema financiero. A4. Los pobladores de Cayambe consideran que la atención médica en Quito es mejor. A5. Los pobladores prefieren trabajar en hospitales reconocidos.

Elaborado por: Samaniego, M

Tomando en cuenta la información recogida a través del análisis FODA, a continuación, se plantean las estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia que debe implementar el Hospital Especializado de los Andes para poder aprovechar sus fortalezas y oportunidades, corregir sus debilidades y minimizar sus amenazas.

Tabla 5. Matriz de estrategias FODA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p style="text-align: center;">FO (Estrategias ofensivas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofertar a la población de Cayambe atención médica de calidad por parte de personal calificado y con experiencia en su área. - Brindar ofertas de trabajo atractivas para el personal calificado del cantón Cayambe. - Ofertar plazas para prácticas profesionales a los nuevos médicos bajo la dirección de personal médico con experiencia. 	<p style="text-align: center;">DO (Estrategias de reorientación)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratar personal que se encuentre a cargo de la gestión del talento humano del hospital. - Definir los procesos del sistema de talento humano del hospital - Definir las funciones de cada empleado del hospital
AMENAZAS	<p style="text-align: center;">FA (Estrategias defensivas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir el presupuesto para la contratación de personal del hospital - Contratar personal en base a las necesidades de la institución y su capacidad de operación. - Promocionar al hospital como un establecimiento de salud a cargo de personal profesional y con experiencia en la atención médica. 	<p style="text-align: center;">DA (Estrategias de supervivencia)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir la política de responsabilidad social del hospital - Realizar una campaña de atracción de talento humano - Establecer sueldos y salarios acordes con el mercado que sean atractivos para los candidatos

Elaborado por: Samaniego, M

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

El Plan de Gestión del Hospital Especializado de los Andes es un documento escrito que se desprende del análisis situacional, la identificación del problema identificado, y el diagnóstico de las capacidades gerenciales de la institución; los cuales se han derivado de conversaciones mantenidas con los socios de la institución, así como del estudio del entorno.

A través de los mecanismos antes descritos se ha podido identificar la necesidad del Hospital Especializado de los Andes de contar con un plan de gestión de talento humano, ya que al ser un proyecto de servicio de atención médica que se encuentra en proceso de reapertura e inicio de sus operaciones, de momento carece de un sistema de talento humano que abarque los procesos relativos a esta área, y que según se puede evidenciar en la teoría y la práctica es un aspecto que permite el desarrollo de las habilidades y capacidades de los trabajadores en pro del logro de sus objetivos profesionales y organizacionales.

Esto tomando en consideración que, por medio de una pertinente gestión del talento humano se logrará que los futuros empleados de la institución se encuentren más dispuestos y comprometidos a realizar las labores a ellos encomendadas y llevarlas a cabo con eficacia y eficiencia, lo que a su vez conllevará a que estos tengan un mejor rendimiento individual y colectivo. Esto acompañado de un adecuado clima y ambiente laboral ayudará al cumplimiento de las estrategias y objetivos empresariales.

En este sentido, este plan contempla actividades e indicadores para cuatro áreas de la institución, enfocadas en la gestión del talento humano, siendo estas las siguientes:

- 1) Gestión organizacional y administrativa,
- 2) Gestión financiera y económica,
- 3) Gestión técnica y tecnológica y
- 4) Gestión política y social

Este plan de gestión gerencial se contempla como un instrumento clave que será puesto a aprobación y evaluación por parte de los socios inversionistas del Hospital Especializado de los Andes, y que de ser aprobado será ejecutado por parte de la directiva que elegida por estos, a fin de que se cumpla el objetivo y actividades dispuestos en el mismo, y se obtengan los beneficios esperados.

Además, es importante tener en consideración que este plan de gestión es un instrumento dinámico que se encuentra sujeto a cambios y/o modificaciones en su contenido, mismos que se desprenderán la de evaluación inicial y periódica que se realice sobre este y sus resultados. Para lo cual es necesario que se definan los medios de comunicación internos pertinentes que contribuyan a la evaluación de su desarrollo y cumplimiento.

4.1 Objetivo

Diseñar un plan de gestión de talento humano para el Hospital Especializado de los Andes, ubicado en el cantón Cayambe, que permita captar y retener a personal valioso para la organización.

4.2 Estructura del plan de gestión gerencial

El presente plan de gestión gerencial se compone de actividades e indicadores para las cuatro áreas antes detalladas, y se consolida de la siguiente manera:

Tabla 6. Estructura del plan de gestión de talento humano

Área de gestión	Número de indicadores
Organizacional y Administrativa	6 indicadores
Financiera y Económica	5 indicadores
Técnica y Tecnológica	3 indicadores
Política y Social	4 indicadores

Elaborado por: Samaniego, M

4.3 Plan de gestión

4.3.1 Gestión administrativa

Dentro de esta área de gestión se han planteado las actividades e indicadores de medición que se detallan a continuación.

Actividad 1: Contratar al equipo de talento humano para el hospital, encargado de la creación y gestión del sistema de talento humano. Esto requerirá del cumplimiento de las siguientes tareas:

- 1) Definir a los integrantes del equipo de talento humano
- 2) Definir del perfil requerido y condiciones del empleo para todo el equipo de talento humano.
- 3) Contratar una empresa encargada de la selección de los candidatos.
- 4) Realizar entrevista a los postulantes recomendados por la empresa contratada
- 5) Seleccionar y contratar a los candidatos idóneos para el cargo

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Equipo de Talento Humano	Porcentaje	(Tareas del proceso de contratación del equipo de talento humano completadas/ Tareas del proceso de contratación del equipo de talento humano definidas) * 100	-Anuncio de empleo -Contrato con agencia de empleo -Hojas de vida de postulantes -Resultados de las entrevistas -Contrato laboral	100%

Elaborado por: Samaniego, M

Actividad 2. Definir los procesos del sistema de talento humano del hospital, mismos que permitirán la adecuada gestión del talento humano en la institución. Para ello se deben desarrollar las tareas siguientes:

- 1) Definir los procesos de talento humano de reclutamiento, selección, formación y evaluación de desempeño, que contiene un sistema de talento humano.
- 2) Establecer el procedimiento para cada proceso del sistema de talento humano.
- 3) Revisar y aprobar los procesos del sistema de talento humano.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Sistema de talento humano del hospital	Número	Sistema de gestión de talento humano del hospital elaborado / Sistema de gestión talento humano del hospital planificado	Documento de cada proceso del sistema de talento humano	4

Elaborado por: Samaniego, M

Actividad 3. Crear un plan de seguridad y salud ocupacional, el cual permita prevenir y evitar accidentes laborales y enfermedades profesionales de los empleados del hospital, y garantizar su bienestar y salud dentro de las instalaciones del hospital. Para cumplir esta actividad se deberán realizar las siguientes tareas:

- 1) Revisar la normativa vigente respecto a seguridad y salud ocupacional
- 2) Identificar los riesgos laborales a los que se exponen los empleados del hospital según su perfil de puesto
- 3) Crear el plan de seguridad y salud ocupacional del hospital

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Plan de seguridad y salud ocupacional	Unidad	Plan de seguridad y salud ocupacional elaborado / Plan de seguridad y salud ocupacional planificado	Documento del plan de seguridad y salud ocupacional	1

Elaborado por: Samaniego, M

Actividad 4. Realizar un análisis de la necesidad de personal basado en los servicios ofertados por la institución, que brinde información precisa sobre el personal requerido para el correcto funcionamiento del hospital. El desarrollo de esta actividad requerirá del cumplimiento de las siguientes tareas:

- 1) Definir los servicios ofertados por el hospital
- 2) Definir el organigrama institucional
- 3) Realizar un estudio técnico de necesidad de personal por cada área definida en el organigrama

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Estudio técnico de Necesidad de personal	Unidad	Estudio técnico realizado / Estudio técnico planificado	Documento del Informe del estudio técnico	1

Elaborado por: Samaniego, M

Actividad 5: Definir los perfiles de cada puesto de trabajo basado en el estudio técnico, a fin de determinar los requisitos, funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo definido. El desarrollo de esta actividad requerirá del cumplimiento de las siguientes tareas:

- 1) Definir el organigrama institucional
- 2) Identificar los puestos de trabajo en el organigrama de la institución
- 3) Definir las funciones y responsabilidades de cada puesto
- 4) Definir los requisitos del puesto
- 5) Definir el tipo de contratación y salario del puesto
- 6) Definir los indicadores de evaluación de desempeño de cada puesto
- 7) Revisar y aprobar cada perfil de puesto

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Perfiles de puesto	Porcentaje	$(\text{Número de perfiles de puesto creados} / \text{Número de puestos identificados}) * 100$	Documento de perfil de puestos	100%

Elaborado por: Samaniego, M

Actividad 6. Contratar personal administrativo y de salud para la institución, que cumpla con las necesidades del hospital y de sus clientes. Esto necesitará del desarrollo de las tareas siguientes:

- 1) Contratación según el procedimiento definido para tal efecto

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Contratación de personal	Porcentaje	$(\text{Número de empleados contratados} / \text{Número de empleados requeridos}) * 100$	Contratos de trabajo firmados	100%

Elaborado por: Samaniego, M

4.3.2 Gestión financiera y económica

Dentro de esta área de gestión se han planteado las actividades e indicadores de medición que se detallan a continuación.

Actividad 1. Asignar presupuesto para la contratación del equipo de talento humano, a fin de contar con personal profesional y con experiencia encargado de la gestión del talento humano del hospital. Esta actividad requerirá del desarrollo de las siguientes tareas:

- 1) Definir el personal requerido y las condiciones de empleo
- 2) Estimar el salario de mercado para cada miembro del equipo de talento humano
- 3) Definir el presupuesto para la contratación del equipo de talento humano
- 4) Cotizar con empresas encargadas de contratación de personal
- 5) Seleccionar y contratar con el proveedor más conveniente para el hospital

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Presupuesto contratación del equipo de talento humano	Porcentaje	$(\text{Presupuesto para contratación del equipo de talento humano asignado} / \text{Presupuesto para contratación del equipo de talento humano solicitado}) * 100$	-Informe necesidad de personal -Informe presupuesto requerido -Informe presupuesto aprobado -Contrato con la empresa que brinda el servicio -Factura	100%

Elaborado por: Samaniego, M

Actividad 2. Asignar presupuesto para realizar un estudio técnico de necesidad de personal, que permita la contratación de todo el personal requerido por el hospital. Esto requerirá del cumplimiento de las siguientes tareas:

- 1) Determinar los servicios ofertados por el hospital
- 2) Definir el organigrama institucional
- 3) Cotizar con diferentes proveedores del servicio requerido
- 4) Seleccionar y contratar con el proveedor más conveniente para el hospital

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Presupuesto estudio técnico necesidad de personal	Porcentaje	(Presupuesto para estudio técnico necesidad de personal asignado/Presupuesto para estudio técnico necesidad de personal solicitado) * 100	-Informe presupuesto requerido - Informe asignación de presupuesto -Contrato con la empresa que brinda el servicio -Factura	100%

Elaborado por: Samaniego, M

Actividad 3. Asignar presupuesto para la contratación del personal administrativo y de salud del hospital, a fin de contar con los recursos requeridos para captar al talento humano más conveniente para la institución. Esto requerirá del cumplimiento de las siguientes tareas:

- 1) Definir el personal requerido y las condiciones de empleo
- 2) Estimar el salario de mercado para puesto de trabajo.
- 3) Definir el presupuesto para la contratación del personal administrativo y de salud.
- 4) Requerimiento de recursos financieros para contratación de personal administrativo y de salud.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Presupuesto para contratación personal administrativo y de salud	Porcentaje	(Presupuesto para contratación de personal aprobado/ Presupuesto para contratación de personal requerido) * 100	- Informe presupuesto requerido - Informe asignación de presupuesto -Contratos laborales firmados	100%

Elaborado por: Samaniego, M

Actividad 4. Asignar presupuesto para la creación de áreas de trabajo seguras para el personal del hospital, a fin de cuidar la integridad del personal de la empresa. Para ello, se deberán realizar las siguientes tareas:

- 1) Determinar el equipamiento y servicios necesarios para áreas de trabajo seguras.
- 2) Requerimiento de recursos financieros

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Presupuesto para creación de áreas de trabajo seguras	Porcentaje	(Presupuesto para creación de áreas de trabajo asignado / Presupuesto para creación de áreas de trabajo planificado) * 100	-Documento de necesidad de equipamiento -Cotización de equipamiento y de trabajos de adecuación - Informe presupuesto requerido - Informe asignación de presupuesto	100%

Elaborado por: Samaniego, M

Actividad 5. Asignar presupuesto para la compra de un sistema de control de personal para el hospital, a fin registrar y controlar a los trabajadores de la institución. Esto requerirá del cumplimiento de las siguientes tareas:

- 1) Cotizar con empresas que vendan sistemas de control de personal
- 2) Adquirir el sistema de control de personal con el proveedor más conveniente para la institución.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Presupuesto para adquisición sistema de control de personal	Unidad	Presupuesto para adquisición del sistema de control de personal aprobado / Presupuesto para adquisición del sistema de control de personal planificado	-Cotización de sistema de control de personal - Informe presupuesto requerido - Informe asignación de presupuesto - Sistema de control de personal	1

Elaborado por: Samaniego, M

4.3.3 Gestión técnica y tecnológica

En esta área de gestión se han planteado las actividades e indicadores de medición que se detallan a continuación.

Actividad 1. Crear áreas de trabajo seguras para los trabajadores, a fin de promover y mantener buenas prácticas de seguridad y salud en el trabajo que permita evitar y prevenir accidentes y enfermedades profesionales. Esta actividad requerirá el desarrollo de las siguientes tareas:

- 1) Contar con los planos de distribución del espacio del hospital
- 2) Revisar la normativa referencia a creación de áreas de trabajo seguras para hospitales.
- 3) Adecuar los espacios de trabajo según la normativa respectiva

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Áreas de trabajo seguras	Porcentaje	(Áreas de trabajo seguras creadas/ Áreas de trabajo seguras planificadas) *100	-Plano distribución despacio del hospital - Normativa de apoyo -Áreas de trabajo	100%

Elaborado por: Samaniego, M

Actividad 2. Establecer un plan de incentivos para la atracción y retención de personal, contribuya a captar la atención de aquellos candidatos adecuados para el empleo ofertado por el hospital. Esta actividad necesitará del desarrollo de las siguientes tareas:

- 1) Definir los incentivos ofertados
- 2) Definir a las condiciones de los incentivos
- 3) Definir los beneficiarios de los incentivos

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Plan de incentivos	Unidad	Plan de incentivos elaborado / Plan de incentivos planificado	-Documento del plan de incentivos	1

Elaborado por: Samaniego, M

Actividad 3. Implementar un sistema de control del personal, mismo que permita monitorear el ingreso y salida de los empleados a las instalaciones del hospital, así como controlar su acceso a las diferentes áreas de la instalación. Esta actividad requerirá del cumplimiento de las siguientes tareas:

- 1) Adquirir el sistema de control de personal
- 2) Instaurar el sistema de control de personal
- 3) Configurar el registro y control de personal
- 4) Configurar los permisos de acceso del personal

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Sistema de control de personal	Porcentaje	(Avance de la instalación e integración del sistema de control de personal/ Instalación del sistema de control de personal planificada) * 100	- Informe de permisos y accesos - Reporte de avances - Observación	100%

Elaborado por: Samaniego, M

4.3.4 Gestión política y social

Dentro de esta área de gestión se han definido las actividades e indicadores de medición que se detallan a continuación.

Actividad 1. Definir la política de talento humano del hospital, misma que se convierta en la guía del actuar de la institución respecto a la gestión de su talento humano. Para esta actividad se deberán cumplir las siguientes tareas:

- 1) Definir la filosofía organizacional
- 2) Definir la política general del hospital
- 3) Establecer los lineamientos a considerar

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Política de talento humano	Unidad	Política de talento humano elaborada / Política de talento humano planificada	Documento de la política de talento humano del hospital	1

Elaborado por: Samaniego, M

Actividad 2. Definir la responsabilidad social empresarial del hospital en cuanto a la gestión del talento humano, que contribuya a satisfacer las necesidades y expectativa de los empleados de la institución. Para esta actividad se deberán cumplir las siguientes tareas:

- 1) Definir los compromisos y acciones de la empresa en cuanto al desarrollo personal y profesional de sus trabajadores
- 2) Definir los valores corporativos para el fomento de un ambiente y clima laboral positivo.
- 3) Definir las condiciones laborales que contribuirán a mejorar la calidad de vida de los empleados

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Responsabilidad social empresarial del talento humano	Unidad	Responsabilidad Social Empresarial del talento humano elaborada / Responsabilidad Social Empresarial del talento humano planificada	Documento de la Responsabilidad Social Empresarial del talento humano	1

Elaborado por: Samaniego, M

Actividad 3. Crear un programa de pasantías y prácticas profesionales para estudiantes universitarios, para apoyar con la formación profesional de los estudiantes y encontrar potenciales trabajadores para el hospital. El desarrollo de esta actividad requerirá del desarrollo de las siguientes tareas:

- 1) Definir las áreas del hospital donde se requieren pasantes y practicantes
- 2) Crear el programa de pasantías y prácticas profesionales para alumnos universitarios

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Programa pasantías y prácticas profesionales	Unidad	Programa de pasantías y prácticas profesionales elaborado / Programa de pasantías y prácticas profesionales planificado	-Documento Programa de pasantías y prácticas profesionales	1

Elaborado por: Samaniego, M

Actividad 4. Firmar convenios con universidades para que sus estudiantes realicen sus pasantías y prácticas profesionales en las distintas áreas del hospital, a fin de contribuir con la formación de los nuevos profesionales de los diferentes campos y vincular a los estudiantes a la vida laboral. Esta actividad requerirá de la ejecución de las siguientes tareas:

- 1) Definir las áreas del hospital donde se requieren pasantes y practicantes
- 2) Entablar conversaciones con representantes de las universidades
- 3) Negociar y firmar convenios de pasantías y prácticas profesionales

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Convenios de pasantías y prácticas pre-profesionales	Número	Número de convenios de pasantías firmados/ Número de convenios de pasantías en negociación	Convenios de pasantías firmados con universidades	4

Elaborado por: Samaniego, M

CAPÍTULO V. EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

5.1 Monitoreo del plan

El monitoreo es un proceso permanente que implica revisar el logro de las actividades planificadas, a fin de verificar si estas ayudarán a alcanzar las metas propuestas (Rojas, 2002). Desde la perspectiva de proyectos, el monitoreo es un proceso que contribuye a verificar la eficacia y eficiencia de la ejecución de este, labor que se realiza a través de la definición de logros y debilidades, en base a las cuales se recomiendan acciones correctivas que permitan alcanzar los resultados esperados (Abner, 2014). En este sentido su importancia radica en que, al realizarse una revisión frecuente del cumplimiento de las actividades se hace posible tomar acciones preventivas y correctivas pertinentes que ayudarán al logro del objetivo del proyecto.

El monitoreo de las actividades definidas para la gestión organizacional y administrativa, financiera y económica, técnica y tecnológica y, política y social, en cuanto a la gestión del talento humano se llevará a cabo por los siguientes medios, tomando en consideración los medios de verificación dispuestos para cada actividad:

- 1) Informes y reportes de avances
- 2) Reuniones con los responsables de cada actividad
- 3) Visitas a las instalaciones del hospital
- 4) Registros de actividades.

En la tabla 7 se define al responsable, plazo de cumplimiento y frecuencia de monitoreo para cada una de las actividades planteadas para las cuatro áreas de gestión. En tanto que, en el Anexo 1 se presenta el formato para realizar el monitoreo.

Tabla 7. Monitoreo de actividades del plan de gestión

Área de gestión	Actividad	Plazo de ejecución	Monitoreo			Responsable monitoreo
			Sem.	Men.	Trim.	
Administrativa	Actividad 1: Contratar al equipo de talento humano para el hospital	3 meses	X			Socios del hospital
	Actividad 2. Definir los procesos del sistema de talento humano del hospital	4 meses		X		Socios del hospital
	Actividad 3. Crear un plan de seguridad y salud ocupacional	3 meses		X		Socios del hospital
	Actividad 4. Realizar un análisis de la necesidad de personal basado en los servicios ofertados por la institución	2 meses		X		Jefe de talento humano
	Actividad 5: Definir los perfiles de cada puesto de trabajo basado en el estudio técnico	3 meses		X		Jefe de talento humano
	Actividad 6. Contratar personal administrativo y de salud para la institución	6 meses		X		Jefe de Talento Humano
Financiera y Económica	Actividad 1. Asignar presupuesto para la contratación del equipo de talento humano	1 mes	X			Socios del hospital
	Actividad 2. Asignar presupuesto para realizar un estudio técnico de necesidad de personal	15 días	X			Socios del hospital
	Actividad 3. Asignar presupuesto para la contratación del personal administrativo y de salud del hospital	1 mes	X			Jefe de Talento humano y Jefe Financiero
	Actividad 4. Asignar presupuesto para la creación de áreas de trabajo seguras para el personal del hospital	1 mes	X			Jefe de Talento humano y Jefe Financiero
	Actividad 5. Asignar presupuesto para la compra de un sistema de control de personal para el hospital	15 días	X			Jefe de Talento humano y Jefe Financiero
Técnica y tecnológica	Actividad 1. Crear áreas de trabajo seguras para los trabajadores	3 meses	X			Jefe de Talento humano

Área de gestión	Actividad	Plazo de ejecución	Monitoreo			Responsable monitoreo
			Sem.	Men.	Trim.	
	Actividad 2. Establecer un plan de incentivos para la atracción y retención de personal	2 meses		X		Jefe de Talento Humano
	Actividad 3. Implementar un sistema de control del personal	2 meses		X		Jefe de Talento Humano
Política y social	Actividad 1. Definir la política de talento humano del hospital	1 mes	X			Jefe de Talento Humano
	Actividad 2. Definir la responsabilidad social empresarial del hospital en cuanto a la gestión del talento humano	1 meses		X		Jefe de Talento humano
	Actividad 3. Crear un programa de pasantías y prácticas profesionales para estudiantes universitarios	2 meses		X		Jefe de Talento Humano
	Actividad 4. Firmar convenios con universidades para que sus estudiantes realicen sus pasantías y prácticas profesionales en las distintas áreas del hospital	6 meses			X	Jefe de Talento humano y Gerente del Hospital

Elaborado por: Samaniego, M

5.2 Evaluación del plan

La evaluación consiste en realizar una apreciación lo más sistémica y objetiva del plan que se lleva a cabo. En este sentido, tiene como fin determinar la pertinencia de las metas planteadas y el grado de su cumplimiento. Proporciona información clave para la toma de decisiones, y la definición de acciones correctivas o de mejora adecuadas para alcanzar el objetivo general del plan (Acción Social, 2003).

Tomando en consideración lo antes señalado, la importancia de la evaluación del plan radica en que esta es una herramienta que permite evaluar si los beneficios esperados serán entregados en los plazos fijados y si, además, estos podrían ser validos si se cumplen en un plazo posterior al determinado.

Para la evaluación del plan de han contemplado tres etapas de evaluación, que son las siguientes:

- **Evaluación inicial:** donde se establece las condiciones actuales de la evaluación, es decir, el diagnóstico.
- **Evaluación intermedia:** se realiza a mitad del cumplimiento del plazo de ejecución general del plan de gestión.
- **Evaluación Final:** se realiza al finalizar el cumplimiento del plazo de ejecución del plan de gestión.

En el caso del presente plan de gestión, como se ha ido mencionando a lo largo del documento, el Hospital Especializado de los Andes no cuenta con ningún tipo de información relacionada con la gestión del talento humano, por tanto, la base sobre la que se parte es cero en todos los aspectos contemplados en el mismo.

El plazo de ejecución general del proyecto se plantea sea de dos años, pues se considera que su aplicación debe ser inmediata, es decir, alinearse con la apertura del Hospital, al menos para la mayoría de las actividades que tienen que ver con la contratación de personal, ya que sin este no puede operar la institución. En este sentido, se estima que la evaluación intermedia sea en un año y la evaluación final al cumplirse los dos años.

La evaluación del proyecto se realizará por medio del formato que se muestra en el Anexo 2 de este documento y se contemplarán los siguientes factores:

- El indicador
- El nivel de cumplimiento,
- Los factores que incluyeron en el nivel de cumplimiento
- Los efectos generados por estos.

Para determinar el nivel de cumplimiento de cada uno de los 18 indicadores establecidos se tomarán en cuenta los criterios descritos en la Figura 4.

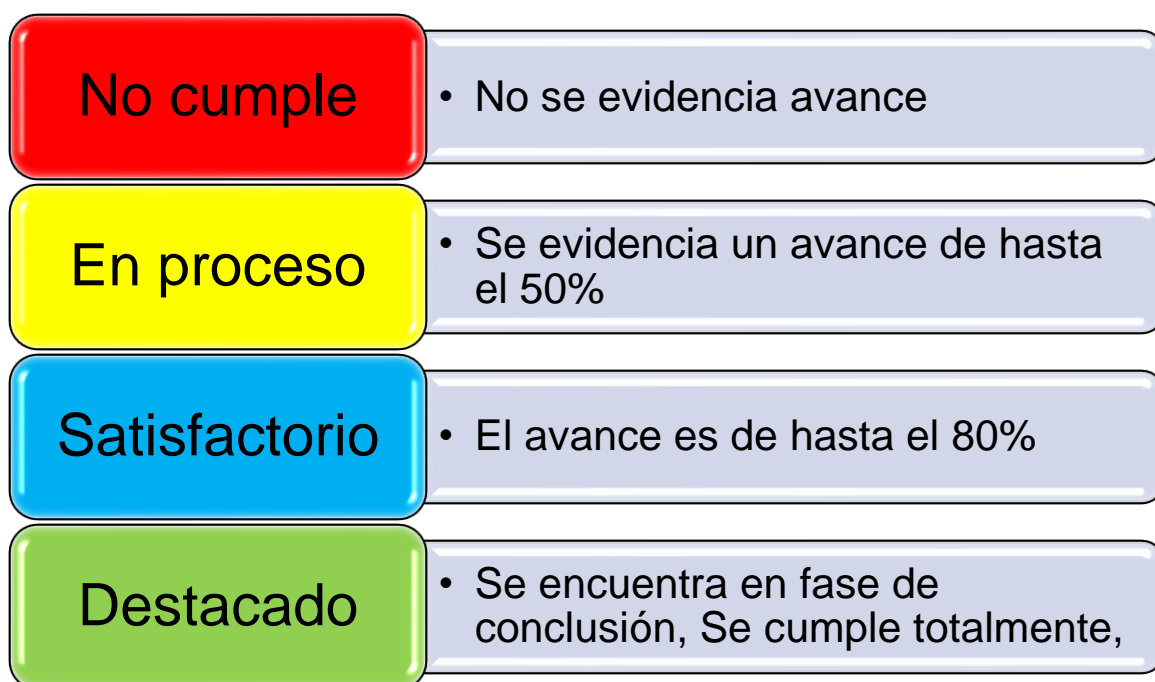


Figura 4. Criterios de evaluación de indicadores
Elaborado por: Samaniego, M

Posterior a la evaluación intermedia y final se deberá emitir un informe de los resultados obtenidos a fin de que recomiende acciones correctivas y de mejora pertinentes, que ayuden al cumplimiento de los indicadores y, en consecuencia, el objetivo del plan de gestión.

5.3 Limitaciones

La evaluación del plan de gestión tendrá las siguientes limitaciones:

- La evaluación de los indicadores dependerá de la información entregada por el responsable del monitoreo de cada actividad, de no presentarse se podría interpretar como incumplimiento de esta.
- El cumplimiento de ciertos indicadores se encuentra enlazado al logro de otros, por tanto, esto podría generar un retraso en otras actividades.
- El cumplimiento de ciertos indicadores depende de la capacidad financiera de los socios del hospital, por lo que su logro podría retrasarse en caso de no contar con los recursos suficientes.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Tomando en cuenta los efectos del proceso de globalización, en la actualidad la administración del talento humano ha llegado a ser una de las principales preocupaciones para las organizaciones, y ha sido tanto su impacto, que se ha dejado de ver a los empleados como un recurso, para pasarlos a ver como actores estratégicos para el negocio, ya que de su desempeño depende también el de la empresa; y por tanto, es indispensable que se destinen los recursos y acciones necesarias para una adecuada gestión de este.

La gestión del talento humano en las organizaciones de todo tipo, ya sean estas grandes o pequeñas, públicas o privadas o del sector que sea, genera grandes beneficios para sus propietarios, ya que esto permite que los trabajadores conozcan con claridad sus funciones y las desempeñen efectivamente, generando efectos positivos en el rendimiento general de la compañía y en el logro de sus objetivos empresariales de corto, mediano y largo plazo.

Debido a los efectos positivos que tiene la gestión de talento humano en las organizaciones, estas han identificado la importancia de aplicar todos los elementos y herramientas pertinentes que le ayuden a tener una pertinente gestión del talento humano, siendo este aspecto de gran importancia dentro de las instituciones de salud, ya que al ofertar un servicio a sus clientes, su talento humano será el responsable de que este sea o no satisfactorio, es decir, que cumpla o no con sus necesidades y expectativas. Además, el adecuado desempeño de sus colaboradores influirá en la salud de los pacientes, de ahí su relevancia en el ámbito de salud.

En la actualidad, el Hospital Especializado de los Andes se encuentra en proceso de reabrir sus puertas al público en Cayambe, dada la necesidad de los pobladores de esta ciudad y de otras aledañas de contar con un servicio de salud de calidad, que cumpla con sus expectativas y necesidades, y además aumente la oferta existente en el cantón. En este sentido, los socios de esta institución se han visto interesados en el diseño de un plan de gestión del talento humano, el cual sea aplicable desde su reapertura, a fin de garantizar por medio del desempeño de su personal el éxito del negocio.

Tomando en cuenta que el Hospital Especializado de los Andes se encuentra en proceso de reapertura, el desarrollo del presente plan de gestión del talento humano ha sido un reto para

su autora, ya que se ha tenido que trabajar de cierta forma sobre una base de supuestos, ya que de momento el hospital no cuenta con ningún tipo de información sobre su sistema de talento humano sobre la que se pueda partir, sino que lo definido en el plan se ha establecido considerando aquellos aspectos relevantes e indispensables que se deben considerar para el adecuado funcionamiento de esta área y que por consiguiente, genere los beneficios que de esto se desprenden.

El desarrollo del presente plan de gestión gerencial ha permitido al autor de esta investigación poder poner en práctica las habilidades y conocimientos aprendidos durante el programa de maestría y aplicarlos en un caso real, siendo importante para su formación profesional, ya que en un futuro le será más fácil poder implementarlos en otros proyectos en los que participe y así ir adquiriendo más experiencia y experticia.

6.2 Recomendaciones

Teniendo en cuenta el actual funcionamiento del mercado y el comportamiento de los competidores en el ámbito de la salud, es importante que el Hospital Especializado de los Andes tenga una adecuada gestión de su talento humano desde el inicio de sus operaciones, ya que esta se traducirá para la institución en una ventaja competitiva frente a aquellos rivales que han dejado esta actividad al azar, es decir, que no han sido capaces de vislumbrar los beneficios y ventajas que de esta se desprenden, por tanto, aplicarlo en su empresa.

Es pertinente que al momento de definir los procesos de talento humano se contemplen todos aquellos factores que incentivan y motivan a los trabajadores y que tienen un impacto positivo en su desempeño laboral, como lo son la fijación de salarios, los horarios de trabajo, la carga laboral, los beneficios monetarios y no monetarios, el clima y ambiente laboral positivo y seguro, entre otros factores que son altamente apreciados por los trabajadores, y que generan en ellos un elevado sentido de pertinencia y compromiso con la empresa y sus objetivos.

Al momento de fijar los sueldos y salarios del personal, así como sus perfiles de puesto es preciso se considere no solo el presupuesto de los socios del hospital, sino también la realidad económica nacional y local, así como la del mercado laboral. Esto porque si se fijan sueldos y salarios inferiores al promedio, será difícil que el hospital contrate al personal idóneo para el cargo. De igual manera si se fijan requerimientos inadecuados para cada puesto de trabajo, se complicaría el hallar candidatos que cumplan con estos, y se retrasarían las contrataciones y, en consecuencia, el adecuado funcionamiento del hospital.

Es relevante el diseño del programa de pasantías para el Hospital, ya que con este no únicamente se refleja una imagen de compromiso con la comunidad al contribuir con la formación de los nuevos profesionales, sino también que, la institución puede encontrar en los pasantes y practicantes posibles candidatos para cubrir las plazas vigentes en el establecimiento, a quienes será más fácil el cubrimiento de un puesto; a diferencia de contratar un postulante externo. Además, los pasantes se sentirán motivados a tener un mejor desempeño si se establece la posibilidad de continuar laborando en la empresa.

En cuanto a la ejecución del plan de gestión presentado en este documento, es importante que las actividades, sobre todo aquellas que se encuentran enlazadas entre sí se cumplan a cabalidad, a fin de no generar retrasos en el desarrollo del resto de actividades, y en consecuencia del logro de las metas planteadas y el objetivo general del plan.

BIBLIOGRAFÍA

- Abner, A. (29 de Abril de 2014). *Control y monitoreo de proyectos*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/embacon/2014/04/29/1776/#:~:text=El%20monitoreo%20es%20el%20procedimiento,los%20resultados%20esperados%20del%20proyecto.>
- Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del Talento Humano*. Ambato: UTA.
- Acción Social. (2003). *Guía de Evaluación de Programas y proyectos Sociales*. Madrid: Acción Social.
- Carvajal, A. (2016). *Evaluación financieradel Establecimiento de Salud de Primer Nivel: Centro de Salud Urbano Cayambe-2014*. Loja: UTPL.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Río de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- CISE. (27 de Septiembre de 2021). *¿Cómo se construye un arbol de problemas?* Obtenido de <http://www.cise.espol.edu.ec/sites/cise.espol.edu.ec/files/pagina-basica/Nota%20te%CC%81cnica%20n.%C2%BA%206%20-%20%C2%BFCo%CC%81mo%20se%20construye%20un%20a%CC%81rbol%20de%20problemas%3F.pdf>
- GAD CAYAMBE. (2021). *Diagnóstico biofísico*. Obtenido de <http://docplayer.es/78967089-Diagnostico-biofisico.html>
- Hospital Universitario de Nariño. (Diciembre de 2019). *Pla estratégico de talento humano*. Obtenido de https://www.hosdenar.gov.co/wp-content/uploads/2019/12/PETH_10122019.pdf
- INEC. (2017). *Estadísticas vitales*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/2017/Presentacion_Nac_y_Def_2017.pdf
- Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 147-164.
- Ministerio de Salud Pública. (2016). *Índice de Seguridad Hospitalaria ISH. Hospital Básico Cayambe "Raúl Maldonado Mejía"*. Obtenido de http://186.47.99.108/wiki/lib/exe/fetch.php?media=seguridad:informe_hbc_04_08_2016.pdf
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-20.

- Porter, M. (1985). *La ventaja competitividad de las Naciones*. Buenos Aires: ICECSAI.
- Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa IIESCA*, 54-61.
- Rojas, A. (2002). *Monitoreo y evaluación*. Obtenido de https://www.fuprovi.org/wp-content/uploads/2018/02/Serie_FC-_Evaluacion_y_Monitoreo.pdf
- Secretaría de Salud de Honduras. (2012). *Modelo de Gestión Hospitalaria. Hospitales eficientes, gestionados por resultados con calidad*. Honduras: Secretaria de salud.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba: ESPOCH.

ANEXOS

Anexo 1. Formato monitoreo de actividades

Actividad	Tarea	Se realiza la tarea		Resultados planteados	Resultados obtenidos	Medio de verificación	Mecanismo de monitoreo
		Si	No				
Actividad 1.	Tarea 1.1.						
Actividad ...	Tarea ...						
Actividad 18	Tarea 18.1.						

Elaborado por: Samaniego, M

Anexo 2. Formato evaluación de proyecto

Indicador	Nivel de cumplimiento				Factores que influyen en el nivel de cumplimiento	Efectos
	No cumple	En proceso	Satisfactorio	Destacado		
Indicador 1						
.....						
Indicador 18						
Nivel de cumplimiento total						

Elaborado por: Samaniego, M