



FACULTAD DE POSTGRADOS

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
UNIDAD DE TALENTO HUMANO EN LA CLÍNICA LA MERCED EN QUITO,
PERÍODO 2023**

**Profesor:
Ing. Mónica Moncayo**

**Autora:
Sandra Carolina López Jiménez**

2022

RESUMEN

La Clínica La Merced se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en el barrio Centro Histórico. Su giro de negocio se basa en el cuidado de pacientes críticos, además de contar con quirófanos, servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico.

Actualmente, laboran un total de 68 colaboradores entre personal administrativo y personal sanitario que cuenta con gran experiencia en el área de terapia intensiva. No obstante, entre las distintas áreas de la organización, no cuentan con el departamento de Gestión de Talento Humano, por lo que los procesos de selección, reclutamiento, capacitación y salida del personal es administrado por los líderes de cada área. Esto ha generado que una de las principales funciones de este departamento recaiga en varias personas que han manejado procesos independientes en función de cada servicio y no de la organización como un todo. Como consecuencia directa, se pudo evidenciar el malestar de los colaboradores, alta rotación del personal, poca adherencia institucional y falta de motivación; lo que a su vez deriva e impacta en una atención mermada en eficiencia y eficacia hacia los pacientes que allí son atendidos. Por todo esto, se pensó implementar un plan de gestión gerencial que permita la instauración del departamento de talento humano para que asuma las funciones principales con lo relativo a la administración del personal y adicionalmente adherir planes de mejora continua, evaluación de desempeño y recompensa a los colaboradores de la clínica.

Palabras clave: talento humano, gestión gerencial, clima laboral, motivación, desempeño.

ABSTRACT

La Merced Clinic is located in Quito, in the Historic Center neighborhood. Its line of business is based on the care of critical patients, in addition to operating rooms, diagnostic and therapeutic support services.

Currently, a total of 68 collaborators work between administrative and health staff who have extensive experience in the intensive care unit. However, among the different areas of the organization, they do not have a Human Talent Management department, so the processes of selection, recruitment, training and departure of personnel are managed by the leaders of each area. This has generated that one of the main functions of this department falls on several people who have managed independent processes based on each service and not on the organization as a whole. As a direct consequence, it was possible to show the discomfort of the collaborators, high staff turnover, little institutional adherence and lack of motivation; which, in turn, derives and impacts on care that is reduced in efficiency and effectiveness towards the patients who are treated there. For all this, it was thought to implement a managerial management plan that allows the establishment of the human talent department so that it assumes the main functions with regard to personnel administration and additionally adheres to continuous improvement plans, performance evaluation and rewards to employees.

Key words: human talent, management, working environment, motivation, performance.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 1 |
| ABSTRACT | 2 |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I | 3 |
| Revisión del estado del arte y planteamiento del problema.... | 3 |
| 1. Análisis ambiental situacional..... | 3 |
| 1.1 Introducción..... | 3 |
| 1.2 Análisis de la situación actual de gestión gerencial | 5 |
| 1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa | 8 |
| 1.2.2 Oferta y demanda de servicios | 9 |
| Identificación del objeto de estudio | 12 |
| 1.3 Planteamiento del problema..... | 12 |
| 1.4 Justificación del planteamiento del problema | 14 |
| 1.5 Objetivos del plan para la prestación de servicios | 15 |
| 1.5.1 Objetivo general..... | 15 |
| 1.5.2 Objetivos específicos..... | 15 |
| 1.6 Propuesta y justificación de alternativas de solución | 16 |
| Capítulo ii | 19 |
| Justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios..... | 19 |
| 2.1 diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud..... | 20 |
| 2.1.1 Gestión gerencial de la dirección..... | 20 |
| 2.1.2 Gestión administrativa y de recursos humanos | 21 |
| 2.1.3 Gestión financiera..... | 22 |
| 2.1.4 Gestión operativa, abastecimiento y logística..... | 23 |

| | | |
|---------------------|---|-----------|
| 2.1.5 | Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones.. | 24 |
| CAPITULO III | | 28 |
| | Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial | 28 |
| 3.1 | Planeamiento estratégico | 28 |
| 3.1.1 | Análisis del Entorno Social | 28 |
| 3.1.2 | Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter) | 30 |
| 3.1.3 | Análisis FODA | 31 |
| 3.1.4 | Cadena de valor de la organización | 33 |
| 3.1.5 | Planificación Estratégica | 34 |
| 3.2 | plan de gestión gerencial | 35 |
| 3.2.1 | Gestión Gerencial de la Dirección | 35 |
| 3.2.2 | Gestión Administrativa y de Recursos Humanos | 36 |
| 3.2.3 | Gestión Financiera | 39 |
| 3.2.4 | Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística | 40 |
| 3.2.5 | Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones | 41 |
| 3.2.6 | Cronograma de actividades del plan de gestión gerencial | 41 |
| 3.2.7 | Planificación financiera del plan de gestión gerencial | 44 |
| CAPÍTULO IV | | 46 |
| | Evaluación e implementación integral de gestión gerencial | 46 |
| 4.1 | Monitoreo y evaluación del plan | 46 |
| 4.2 | Limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial | 47 |
| 4.3 | Conclusiones y recomendaciones | 48 |
| 4.3.1 | Conclusiones | 48 |
| 4.3.2 | Recomendaciones | 48 |
| | Referencias | 50 |
| | ANEXOS | 55 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Distribución de personal..... | 8 |
| Tabla 2 Matriz de evaluación de alternativas de solución..... | 16 |
| Tabla 3 Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución | 17 |
| Tabla 4 Tareas de interacción entre gerencia y personal operativo..... | 35 |
| Tabla 5 Tareas de interacción entre gerencia y personal de nuevo ingreso | 36 |
| Tabla 6 Desarrollo de tareas para reclutamiento de personal | 36 |
| Tabla 7 Desarrollo de tareas para determinar perfiles profesionales..... | 37 |
| Tabla 8 Desarrollo de tareas para establecer funciones por puesto de trabajo | 37 |
| Tabla 9 Desarrollo de tareas para evaluación de desempeño | 38 |
| Tabla 10 Desarrollo de tareas para programa de capacitación continua | 38 |
| Tabla 11 Desarrollo de tareas para incentivos y compensaciones | 39 |
| Tabla 12 Desarrollo de tareas para medición de clima laboral | 39 |
| Tabla 13 Desarrollo de tareas para asignación presupuestaria..... | 40 |
| Tabla 14 Desarrollo de tareas para abastecimiento de materiales | 40 |
| Tabla 15 Desarrollo de tareas para uso y manejo de herramientas informáticas | 41 |
| Tabla 16 Cronograma de actividades | 42 |
| Tabla 17 Presupuesto económico..... | 45 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Ubicación geográfica | 9 |
| Figura 2 Pacientes atendidos en los últimos 5 años..... | 11 |
| Figura 4 FODA Institucional..... | 26 |
| Figura 5 Semaforización monitoreo | 46 |

INTRODUCCIÓN

Actualmente, se escucha mucho sobre la gerencia o administración del talento humano y el impacto que esta gestión tiene sobre una organización. Sin embargo, no siempre se le dio la importancia que actualmente tiene, se han dado cambios importantes, mismos que han permitido evidenciar el papel estratégico que desempeña el talento humano en una empresa, dejando así de ocupar un segundo plano para convertirse en un factor determinante de éxito o fracaso institucional.

En el caso puntual del talento humano asociado con la gestión sanitaria en el Ecuador, se identifican puntos críticos que están directamente relacionados con la falta de personal, personal que no posee el perfil adecuado para garantizar un buen desempeño, alta rotación de personal, personal poco motivado, entre otras; esto viene dado por la inexistencia de un área de talento humano integral, misma que dentro de sus funciones debe, entre otras cosas, apersonarse del reclutamiento de personal, su capacitación, evaluación, recompensa, etc.

Expuesta la problemática actual, se planteó diseñar una propuesta para el proceso de creación e implementación del área de Talento Humano en la Clínica La Merced, con la finalidad de delimitar los procesos que se realizan actualmente de forma seccionada y, establecer los nuevos procesos que serán competencia del área a ser implementada.

Dentro de los procesos pilares del área, se ha planteado la estandarización de procesos para la selección de personal, así como su capacitación, gestión de permisos y licencias, resolución de conflictos interpersonales. Adicionalmente, se han contemplado procesos que aportarán con un valor agregado a los colaboradores de la clínica, dentro de estos se incluyen programas de formación continua, medición de clima laboral, evaluación de desempeño y entrega de incentivos.

Aunque existen limitaciones de tipo económico, principalmente, existe también el compromiso de todos los colaboradores para la ejecución del plan de gestión propuesto. Esto repercutirá de forma directa en el desempeño de las funciones de todos quienes laboran de forma directa o no con los pacientes. Habrá mayor motivación y adherencia hacia la cultura organizacional y será más sencillo la consecución de objetivos.

CAPÍTULO I

Revisión del estado del arte y planteamiento del problema

1. Análisis ambiental situacional

1.1 Introducción

Se tiene claro que el activo más importante de cualquier empresa, más allá del giro de negocio en el cual se desenvuelva, es el talento humano que la conforma. Por ello, resulta de suma importancia que haya una correcta administración del más importante capital que cualquier organización pueda llegar a tener. Ya que, cuando se habla sobre la administración de personas se habla de gente, mente, inteligencia y acción. (Arias, E. 2019.).

Hoy en día, se escucha mucho sobre la gerencia o administración del talento humano, sin embargo, no siempre se le dio la importancia que actualmente tiene, se han precisado varios cambios y transformaciones a nivel organizacional que han permitido evidenciar el papel estratégico que desempeña el talento humano en una empresa, dejando así de ocupar un segundo plano para convertirse en un factor determinante de éxito o fracaso institucional. (Freire, M. 2018).

El área de gestión de talento humano representa un área neurálgica de cualquier institución; pese a que muchas veces el rol que desempeña pasa desapercibido o se relaciona exclusivamente con lo que respecta a la contratación y desvinculación de los colaboradores. Una adecuada gestión de talento humano requiere de un compromiso total con los trabajadores porque constituye el puente entre ellos y los gerentes, con la finalidad de concretar acuerdos que beneficien a las 2 partes. (Gallego, et al., 2017).

Bahamón en el 2014, indica que el talento humano constituye una fuente de competitividad, que, con una buena gestión, puede convertirse en una ventaja competitiva que aporta valor a una organización. Por otro lado, Armas y otros. concuerdan con lo expuesto por Bahamón, pero tienen un análisis más convencional ya que describen el significado de la palabra recurso en base a lo

que dice la Real Academia de la Lengua: “conjunto de medios disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa: recursos naturales, hidráulicos, forestales, económicos, humanos”. Es decir, que las organizaciones visualizan a las personas como un recurso en el mismo plano que sus bienes o en su defecto, como un medio para conseguir los objetivos empresariales planteados.

Queda claro que las personas no deben ser vistas como instrumentos y es responsabilidad de las empresas trabajar en nuevas estrategias para poder hablar de humanos con recursos en lugar de recursos humanos; ya que las personas son poseedoras de habilidades, competencias, actitudes y aptitudes con capacidad de desarrollar y ejecutar ideas para favorecer el cumplimiento de objetivos empresariales. (Rueda, et al., 2020)

En el caso particular del talento humano asociado a la gestión sanitaria en el Ecuador, se identifican puntos críticos que están directamente relacionados con la falta de personal requerido para cumplir, de forma idónea, con las actividades inherentes que conlleva el tratar con pacientes, personal que no posee el perfil adecuado requerido para garantizar un adecuado desempeño, esto viene dado por la inexistencia de un manual de puestos, profesionales saturados, con sueldos y prestaciones poco atractivas, etc. (Castillo, et al., 2020).

Ante todas las falencias encontradas, el Ministerio de Salud Pública adquiere total potestad y se convierte en el ente rector de toda institución sanitaria y es la institución que se encarga de diseñar y formular políticas para el bienestar de la población, por medio del planteamiento de estrategias y estableciendo lineamientos para el cuidado, preservación y mejora de la salud. Así como también debe ocuparse del desarrollo de los recursos humanos en salud como un proceso, más que técnico, social orientado a mejorar, de forma holística e integral, el servicio de salud en todo su contexto.

Por lo tanto, el talento humano en salud constituye un pilar neurálgico de los sistemas de salud, independientemente de su modelo de organización y

funcionamiento. Está constituido por todas las personas que por medio de sus acciones promueven la salud a través de distintas profesiones y ocupaciones que forman parte de la red de salud; más allá de si pertenecen al sector público o privado, si trabajan tiempo completo o parcial o de si trabajan bajo relación de dependencia o mediante prestación de servicios; todos contribuyen a garantizar uno de los principales derechos de los seres humanos: el acceso a la salud con calidad en el servicio. (Trullen, et al., 2020)

No es nueva la relación que, se ha demostrado, existe entre la calidad del personal sanitario y los resultados reportados por las instituciones de salud, indicadores como eficiencia en el desempeño y sostenibilidad de los sistemas de salud y acoge los principios planteados por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Antes del 2012, la organización del recurso humano en salud aún era confuso. De acuerdo con lo manifestado por la Dra. Cristina Merino, oficial a cargo de la cooperación técnica en desarrollo de recursos humanos para la salud en la representación de las OPS/OMS en Ecuador, la planificación del MSP no permitía identificar las necesidades actuales ni proyectar las futuras necesidades del país en materia de personal sanitario para lograr satisfacer las demandas de salud de la población, tanto en lo asistencial como en lo estratégico. (Córdova, M. 2012).

1.2 Análisis de la situación actual de gestión gerencial

La gestión gerencial constituye uno de los aspectos de mayor impacto para el éxito o fracaso de una institución ya que implica una gran responsabilidad, dado que además de gerenciar, se lo hace en el área de la salud donde se influye en la vida de muchas personas de forma directa. Las decisiones que se tomen desde la gerencia impactan en la institución y en la comunidad a la que sirve. (Molina, et al., 2016). Dentro de sus funciones principales y de mayor impacto se encuentran la planificación para establecer objetivos y la forma de conseguirlos, la organización de los departamentos y su personal con las funciones a ejecutar. La gerencia también debe tener la capacidad de atraer y

mantener al personal idóneo para el puesto, a la vez que establezca estrategias para el desarrollo propio del talento humano. Finalmente, está el dirigir y monitorear el funcionamiento macro de la institución y quienes allí laboran, teniendo la capacidad de transmitir la misión y visión empresarial y logrando que el resto de los funcionarios se apropien de éstas.

Particularmente, en el caso de la clínica hubo un cambio importante a nivel precisamente de gerencia pues la misma fue vendida a otros dueños quienes ahora son los encargados del manejo de la institución. Varias cosas han mejorado y los colaboradores se sienten más tranquilos con esta nueva administración.

La principal fortaleza que se destaca es el hecho de mantenerse con su servicio de atención a pacientes críticos. Esto constituye una gran oportunidad para poder abrir nuevos nichos de mercado generando una fuente de ingreso permanente, que no se vea influenciada de forma directa por la demanda dada por las instituciones públicas. Esto a su vez se ve reflejado en la posibilidad de incorporar equipos modernos, mejorar infraestructura, por ende, ofrecer nuevos y mejores servicios a los pacientes críticos y a los pacientes ambulatorios, logrando así ir ganando posición en el mercado. Con ello, se abre otra oportunidad, lograr posicionar a la clínica entre las mejores y más aptas para pacientes críticos y ambulatorios, enfocarse en planes preventivos a poblaciones particulares.

La institución logró también obtener rentabilidad por sus operaciones, esto debido a que, durante la pandemia, la gerencia decidió recibir únicamente pacientes particulares. Esto permitió mitigar una de las principales debilidades de la institución que constituye el hecho de que su principal cliente es el Estado con sus instituciones de salud sean del MSP o del IESS, lo que limita muchísimo el tener liquidez para poder satisfacer sus principales responsabilidades como son pago de nómina, pago a proveedores, etc. Lo cual constituye una amenaza latente y potencial que afecta de forma directa el normal desempeño de la clínica. Importante también considerar otra amenaza vinculada con la opción de que en algún momento el Estado decida finalizar los

convenios con prestadores, por ello es importante buscar otros nichos de mercado.

El MSP tiene injerencia directa en las instituciones públicas y sus funcionarios, pero para el sector privado se limita a ser únicamente un ente regulatorio y de control para el cumplimiento de políticas. Abordando un poco más sobre el sector privado, hay distintos panoramas. Una de las ventajas que otorga el empleador privado es la estabilidad laboral al ofrecer un contrato indefinido después de 3 meses de prueba. Este punto permite precisamente que los trabajadores puedan desarrollarse profesionalmente y garantizar también una capacitación continua en beneficio de los usuarios. No obstante, si existen diferencias salariales que hacen más atractivo el laborar en el sector público, además de las bonificaciones por movilidad, vacaciones; todo esto en función de una adecuada gestión del talento humano.

Otra modalidad de contratación que ha venido cobrando fuerza es la prestación de servicios profesionales; bajo esta figura el empleador no tiene más obligación que el pago de la remuneración previamente establecida. No se genera obligación patronal alguna, el colaborador no goza de vacaciones pagadas, ni subsidios de ningún tipo por parte del IESS.

Indistintamente del régimen de contratación o del sector laboral, la importancia que tiene el departamento de talento humano es la misma en toda institución. Su importancia radica en realizar un proceso de selección adecuado, explicar el desarrollo de carrera y una propuesta de valor del empleador con el fin de minimizar los factores que puedan frustrar a un colaborador de acuerdo con sus expectativas laborales.

El departamento de talento humano es el responsable de dejar claro que es lo que ofrece el empleador y lo que se espera del colaborador, dado que muchas veces la principal frustración que existe a nivel institucional es la falta de alineación entre el jefe y el colaborador. A su vez, también tiene la misión de desarrollar todas las aptitudes que el trabajador tenga y que aporten a la empresa.

1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

La Clínica La Merced es una institución de alto nivel de complejidad que dispone y oferta los servicios de laboratorio, quirófanos, imagen, terapia física y respiratoria, unidad de diálisis, farmacia, nutrición y morgue dentro del plano clínico. A nivel administrativo, están el gerente general y gerente administrativo financiero, cuenta con área contable, departamento de sistemas, facturación y admisiones.

En total cuentan con 68 funcionarios distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 1 Distribución de personal

| Área | N° funcionarios | Área | N° funcionarios |
|--------------------|-----------------|----------------------|-----------------|
| Gerencias | 2 | Médicos tratantes | 6 |
| Contabilidad | 4 | Médicos residentes | 6 |
| Facturación | 4 | Enfermería | 9 |
| Sistemas | 3 | Auxiliares | 6 |
| Admisiones | 3 | Laboratorio | 6 |
| Limpieza | 3 | Imagen | 4 |
| Farmacia | 3 | Terapia respiratoria | 4 |
| Unidad de diálisis | 3 | Morgue | 2 |

Autor: Carolina López

Fuente: Clínica La Merced

De los 68 colaboradores, únicamente 22 están contratados en relación de dependencia y son en su totalidad quienes están en áreas administrativas, el personal sanitario se encuentra laborando bajo la modalidad de prestación de servicios.

Actualmente, no existe un departamento de talento humano y los procesos de selección los realiza directamente el gerente general para los cargos administrativos, para el personal de salud cada área tiene su líder y es éste quien se encarga de seleccionar y capacitar a su personal. Así como el tema de nómina y pagos que es manejado directamente por el área de contabilidad,

lo que respecta a los permisos, del personal bajo relación de dependencia, los autoriza directamente la gerencia general.

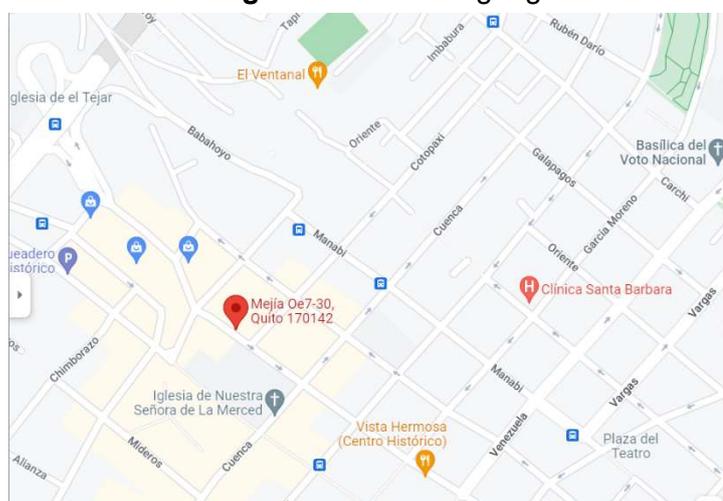
1.2.2 Oferta y demanda de servicios

La Clínica La Merced forma parte de la red privada de salud, el servicio más demandado consiste en la atención de pacientes adultos en estado crítico. De las 538 camas UCI que disponen las clínicas privadas a nivel nacional; la institución aporta con 20 camas para cuidados intensivos y 6 camas para hospitalización. En el 98% de los casos, los pacientes son referidos desde unidades de salud de la red pública. Adicionalmente, se atienden pacientes auto referidos por consulta externa y emergencia.

1.2.2.1 Análisis geoespacial y geopolítico

La clínica se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, parroquia Centro Histórico en las calles Mejía y Cotopaxi. Su ubicación geográfica se indica a continuación:

Figura 1 Ubicación geográfica



Fuente: Google Maps (2022)

El sector salud es uno de los más importantes en cualquier país ya que constituye también una arista fundamental para el desarrollo humano. No obstante, problemas como falta de profesionales, demanda insatisfecha de insumos y medicamentos, rotación de personal, salarios poco competitivos,

infraestructura inadecuada, etc., se hicieron mucho más evidentes con la aparición de la pandemia por COVID19 a nivel general de Latinoamérica, sin excluir a Ecuador que, aunado a todos los problemas previamente mencionados, también se evidenciaron varios problemas de corrupción. Problemas que, en conjunto, conllevan a un mal ambiente laboral, cansancio físico y mental del personal, desmotivación, entre otros. (Puig, et al., 2017)

Con esto se dio inicio al diseño y la instauración de mecanismos administrativos y jurídicos para poder definir los papeles y las relaciones interinstitucionales que intervienen, de forma directa, en el desarrollo del recurso humano en salud e institucionalizar los procesos para la formación, reclutamiento y retención del personal en los establecimientos de salud. Esto generó un trabajo en conjunto con las instituciones rectoras de educación superior, habilitación y acreditación profesional por medio de la SENESCYT, por un lado, y con el Ministerio del Trabajo (MDT), por otro.

El MSP también se planteó resolver problemas específicos que se relacionan con el desarrollo del personal de salud que forma parte de la fuerza laboral, por medio de un trabajo más intenso con el MDT. Gracias a esta gestión, se publicó la Norma Conjunta de Internado Rotativo, se iniciaron diálogos con los profesionales de salud, se trabajó también para diferenciar horarios laborales y soluciones a las limitaciones de la Ley del Servidor Público para el personal de salud, y se concluyó con que resulta muy necesario contar con una carrera sanitaria en Ecuador, misma que permita el desarrollo integral del personal de salud.

Uno de los problemas más tangibles en la actualidad, que ha surgido al no tener establecida una Carrera Sanitaria, se puede identificar al tratar temas laborales, ya que los profesionales que trabajan en el sector público tienen un contrato llamado ocasional, que limita la continuidad del personal de salud por más de dos años. Este tipo de contrato impide cumplir con el plan de capacitación al profesional de salud, a pesar de que la capacitación es un incentivo y una motivación para el personal. (Valladolid, A. 2021).

1.2.2.2 Población atendida

Como se indicó previamente, la clínica recibe pacientes referidos de la red pública de salud a nivel nacional. Por lo tanto, recibe pacientes de todo el país cuyas casas de salud no puedan brindar el servicio de forma directa, ya sea porque su nivel de complejidad no se lo permite o bien porque su capacidad física se encuentra saturada. Los pacientes son referidos principalmente de las regiones Sierra Norte y Sierra Central, así como de las provincias de Esmeraldas, Santo Domingo y Napo.

Haciendo una revisión retrospectiva con data desde el año 2018, se obtiene que se han atendido un total de 793 pacientes desde el 2018 hasta julio 2022. En el siguiente gráfico se observan los pacientes atendidos por año.

Figura 2 Pacientes atendidos en los últimos 5 años



Autor: Carolina López

Fuente: Reportes clínicos

1.2.2.3 Demanda de servicios insatisfecha

Teniendo en cuenta que los pacientes son referidos desde la red de salud y son trasladados a la clínica previa aceptación del médico intensivista, recién ahí se genera la documentación del paciente. No se genera una solicitud formal alguna hacia la clínica donde se tenga evidencia de si el paciente fue recibido o no y las causas de la no aceptación. A la actualidad, no existen tienen datos

sobre aquellos pacientes que por diversas causas no se pudieron atender, sean estos derivados de la red pública o bien pacientes auto referidos.

Refiriéndose a servicios como imagen o laboratorio, en lo que respecta a pacientes de consulta externa y emergencia, no se dispone de información formal donde conste cuántos pacientes han requerido el servicio, los exámenes solicitados, exámenes tercerizados y a cuántos pacientes no se han podido atender por distintas causas. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que al manejar cada servicio de forma independiente estos datos no son reportados ni contemplados en las proyecciones de las gerencias.

Identificación del objeto de estudio

1.3 Planteamiento del problema

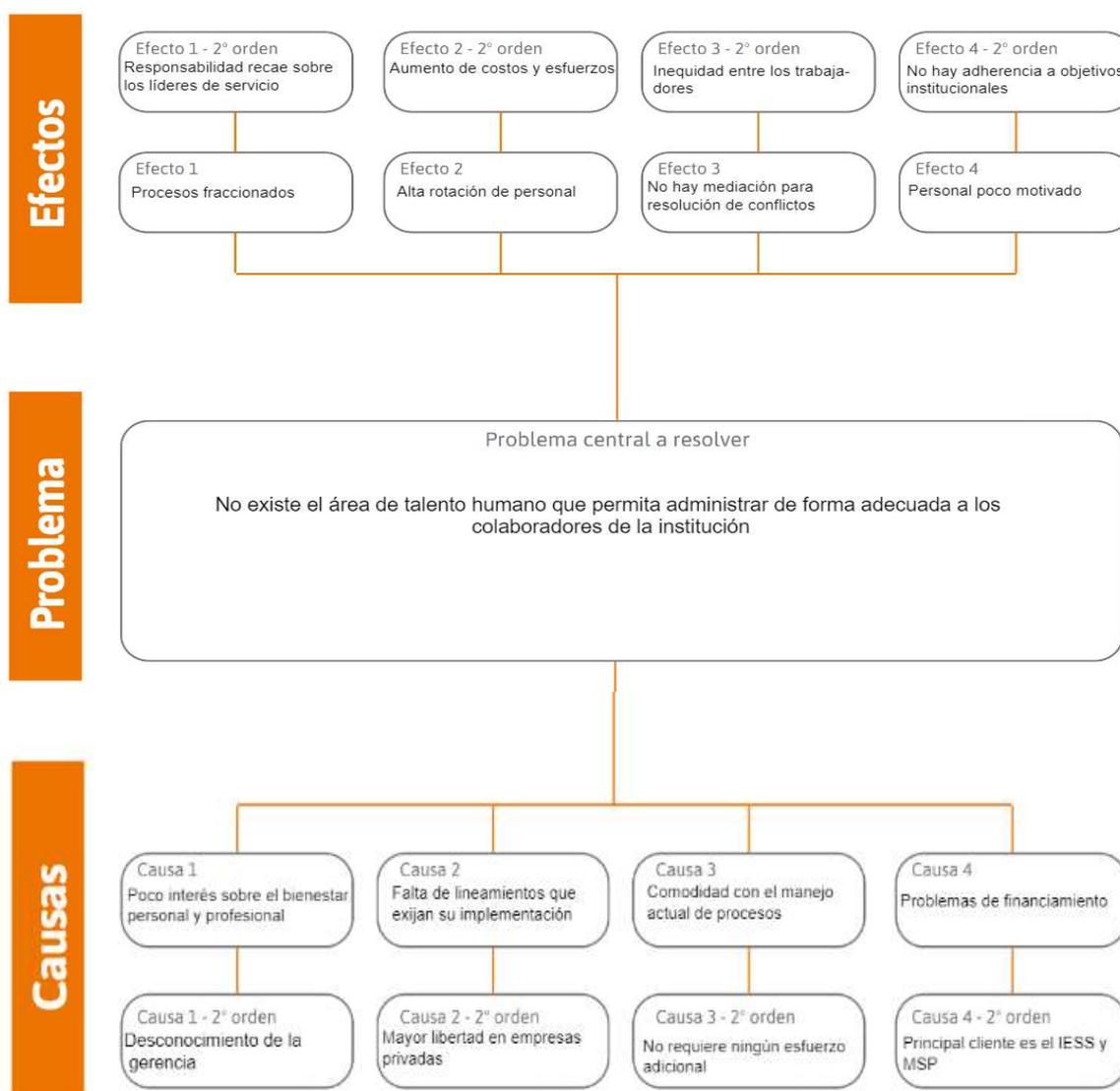
Anteriormente, resultaba común que el área de talento humano se encuentre integrada con el departamento administrativo ya que los procesos claves se centraban en la selección de personal, elaboración de contratos, nómina y seguro social. Hoy en día, el departamento de talento humano además de ejercer actividades tradicionales; es el principal artífice de lograr el bienestar y satisfacción de todos los colaboradores de una organización, donde exista y se afiance una interacción interdepartamental fluida y eficaz en pro de los pacientes y de la institución. (Trulen, et al., 2020).

Este es el caso de la Clínica La Merced, es una institución que cuenta con más de 60 colaboradores en áreas administrativas y sanitarias pero no se ha planteado la opción de implementar el área de gestión del talento humano. Las responsabilidades de éste, actualmente se encuentran seccionadas en el área de contabilidad para la parte de nómina y seguro social, la gerencia general gestiona el tema de permisos, vacaciones y licencias; además de la selección de personal bajo relación de dependencia y en caso de que amerite, también ejerce control disciplinario.

Por otro lado, en el tema médico sanitario, la selección del personal y su inducción está siendo administrado directamente por los líderes de cada área.

No se tienen procesos estandarizados o perfiles de cada uno de los profesionales que, en su momento, llegue a requerir la institución. Sin olvidar que aspectos importantes como el análisis, la descripción y el diseño de los cargos, no se llevan a cabo por ninguna área. En caso de que se requiera solventar algún problema laboral, esto se realiza de forma directa sin ninguna intervención de un ente mediador. Todos estos problemas se ven esquematizados en la figura 3.

Figura 3 Árbol de problemas



Autor: Carolina López

1.4 Justificación del planteamiento del problema

El talento humano de una organización constituye un elemento clave que permite aportar valor a la institución. Ahora cuando nos referimos a talento humano en salud, una adecuada gestión de talento humano se vuelve imperante debido al impacto directo que el personal sanitario tiene con los pacientes. (Peralta, P. 2016).

Aunque queda clara la importancia de esta área, no todas las organizaciones han sentido la necesidad de implementarlo y/o fortalecerlo. Esta omisión tiene efectos a largo plazo, generan gastos en las empresas por problemas como por ejemplo la alta rotación del personal como consecuencia de que el personal no se siente valorado ni motivado por la empresa, falta de adherencia con la organización y sus objetivos, adicionalmente los procesos propios y tradicionales de este departamento recaen sobre el personal sanitario operativo, encargándose de la selección de personal y su capacitación. (Espinosa, et al., 2017)

Obviamente, con el paso del tiempo se ha visto la necesidad de implementar otros procesos que buscan favorecer el desarrollo de los colaboradores a nivel profesional y personal y que forman parte del plan de ejecución del área de talento humano como la evaluación del desempeño, plantear políticas de retribución, medición del clima laboral, prevención de riesgos y seguridad ocupacional, programas de capacitación continua y en general, el desarrollo de actividades que permitan un correcto desempeño del personal. (Juárez, J. y León, M. 2014).

Estos procesos no han sido ejecutados en la clínica lo que conlleva a que el personal no se sienta parte de la institución, no se identifique con su misión, visión ni objetivos empresariales; por ende no se puede hablar de retención de personal tampoco ya que el mismo no siente motivación alguna por pertenecer de forma integral a la organización. La percepción mayoritaria es que cada área es un mundo aparte con sus propias reglas y que existen ciertas áreas con más beneficios que otras.

1.5 Objetivos del plan para la prestación de servicios

1.5.1 Objetivo general

- Diseñar una propuesta para el proceso de creación e implementación del área de Talento Humano en la Clínica La Merced.

1.5.2 Objetivos específicos

- Delimitar los procesos que se realizan actualmente en la clínica de forma seccionada y que forman parte del área a implementar.
- Establecer los nuevos procesos que serán incluidos en la propuesta para la implementación del área de Talento Humano.

1.6 Propuesta y justificación de alternativas de solución

A partir del problema central establecido, se pudo identificar el poco interés de la alta dirección en el bienestar de los trabajadores y el desconocimiento del impacto que esto tiene sobre su desempeño laboral, así también se ha logrado generar una zona de confort con el manejo actual de procesos cuya responsabilidad recae de forma directa en los líderes de área. Esto aunado a la falta de políticas y problemas de financiamiento hacen que el proceso de implementar el área de talento humano se convierta en un desafío donde se necesita cambiar la cultura organizacional, que haya apertura a los cambios sin pensar que es un gasto para la institución sino una inversión a largo plazo. Es así como en función de los problemas planteados se proponen algunas soluciones, mismas que han sido plasmadas en las matrices que se encuentran a continuación:

Tabla 2 Matriz de evaluación de alternativas de solución

| MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD | | | | | |
|---|--|--|---|---|-------------------------------|
| PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO EN LA CLÍNICA LA MERCED | | | | | |
| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN | | | | | |
| PROBLEMA | CAUSA | EFEECTO | DESAFIOS | ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN | UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE |
| No existe una adecuada gestión del Talento Humano | Poco interés en el bienestar de los trabajadores | Procesos fraccionados | Cambio de cultura organizacional | Implementar la UTH | Gerencias y jefaturas |
| | | | | Tercerizar la gestión de TH | |
| | Falta de lineamientos políticos | Alta rotación de personal | Lograr cambios que permitan retener al personal | Implementar la UTH | Gerencias y jefaturas |
| | | | | Tercerizar la gestión de TH | |
| | Comodidad con el manejo actual de procesos | No existe mediación para resolver conflictos | Delegar sin sentir que pierden autoridad | Fortalecer los procesos actuales | Gerencias y jefaturas |
| | | | | Capacitar a los líderes en temas de gestión de talento humano | |
| | | | | Implementar la UTH | |
| | Problemas de financiamiento | Personal poco motivado | Generar un equilibrio entre la vida personal y profesional de los colaboradores | Tercerizar la gestión de TH | Gerencias y jefaturas |
| | | | Implementar la UTH | | |

Autor: Carolina López

Tabla 3 Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución

| MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION | | | | | |
|--|---|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------------|
| PROBLEMA CENTRAL. | ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN | CRITERIOS DE SELECCIÓN | | | PUNTAJE TOTAL |
| | | FACTIBILIDAD TECNICA | FACTIBILIDAD ECONOMICA | FACTIBILIDAD POLITICA | |
| No existe gestión de talento humano | Implementar el área de talento humano | 5 | 3 | 4 | 12 |
| | Fortalecer los procesos con los líderes de área | 2 | 5 | 3 | 10 |
| | Tercerizar el servicio | 3 | 2 | 3 | 8 |
| Metrica de tabulación | | | | | |
| <i>(5 la mejor opcion1 la menos viable)</i> | | | | | |

Autor: Carolina López

Se pudieron plantear 3 alternativas de solución:

- Implementar el área de Talento Humano
- Fortalecer los procesos que ya existen con los líderes de área
- Tercerizar el servicio

Hablando de la opción de fortalecer los procesos ya existentes con los líderes de servicio, es la alternativa económicamente más viable ya que no implica ningún tipo de adecuación física ni requiere la contratación de personal adicional. No obstante, técnicamente es la opción menos viable ya que van a seguir existiendo problemas estructurales ya que los servicios van a seguir fraccionados, lo que dificultaría la integración interdepartamental. Adicionalmente, va a continuar existiendo inequidad lo que va a generar malestar en los colaboradores con una consecuente deserción laboral.

Por otro lado, la opción de tercerizar el servicio no resulta muy viable en términos económicos puesto que implica una inversión que para la clínica es complicado gestionar actualmente y a la par, su factibilidad política no es la mejor porque al ser personal ajeno a la clínica no se percibe un verdadero compromiso y la oferta del servicio no es muy amplia actualmente.

Finalmente, está la opción de implementar la unidad de Talento Humano, que en términos económicos, políticos y técnicos es la más viable y rentable a largo plazo. Si bien es cierto, esta alternativa requiere un desembolso económico para adecuar espacios y adicionalmente el reclutamiento de personal dedicado a esta actividad. Sin embargo, los beneficios que se obtendrán devengarán el aspecto económico.

Por medio de esta alternativa se pueden ya centralizar y fortalecer los procesos que se han venido manejando de forma individual y dispersa. Adicionalmente, se implementarán nuevos procesos que permitan tener un mejor control del personal teniendo en cuenta su desempeño para llevar a cabo planes de capacitación continua o retribuciones económicas que permitan motivar al personal, reduciendo su rotación y generando adherencia a la institución y sus objetivos. (Poc, D. 2013).

En conjunto, estas acciones confluyen para lograr el bienestar del personal sanitario lo que, a su vez, se ve plasmado en el ejercicio de sus funciones con los pacientes, logrando así una relación ganar-ganar tanto para la empresa, los colaboradores y los pacientes. La clínica generará una ventaja competitiva sobre la competencia, permitiéndole expandir sus nichos de mercado generando mayor rentabilidad a lo largo del tiempo. (Mesa, et al., 2020)

Capítulo ii

Justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios

Con la implementación del plan de gestión gerencial se pretende dar un abordaje holístico sobre una adecuada gestión del talento humano con la finalidad de crear un ambiente laboral óptimo para el desempeño de todos los colaboradores de la clínica y paralelamente, incrementar la satisfacción de los pacientes

El desarrollo del plan de gestión se ejecutó sobre la base investigativa con un enfoque cualitativo observacional descriptivo debidamente justificado en el cual no se miden variables. Para esto, se utilizaron las siguientes herramientas metodológicas investigativas:

- Observación directa: va más allá de aquello que se puede ver, implica utilizar todos los sentidos con el propósito de lograr explorar y palpar ambientes, comprender sus procesos y como se relacionan entre ellos, además de las personas involucradas en los mismos, identificar problemas y plantear soluciones.
- Entrevistas: se realiza de forma más íntima, la misma es catalogada como una reunión de intercambio de información entre 2 personas, por medio de preguntas y respuestas lo que genera resultados que llevan a plantear soluciones viables y beneficiosas para todos.
- Grupos focales: constituye un método para recopilar información que está siendo cada vez más empleado como una forma de entrevista grupal donde se abordan los temas de interés en un ambiente relajado y poco formal, logrando obtener información mucho más auténtica.

Para este caso, se utilizaron herramientas de observaciones directas con la finalidad de obtener un diagnóstico inicial de la problemática a tratar. También se aplicaron entrevistas al personal de las áreas de Dirección, Gerencia

Administrativa, Financiera, Logística y TICs, con el objetivo de obtener una percepción más precisa sobre el problema, las opciones de mejora que se pueden implementar y el impacto que puede generar en los empleados; obteniendo información que permita una interpretación mucho más objetiva y tratando de eliminar los sesgos. Posteriormente, con la información obtenida se podrá identificar las capacidades y limitaciones de cada gestión.

2.1 diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud

2.1.1 Gestión gerencial de la dirección

La gerencia de la dirección es relativamente nueva, pero ha logrado sacar a la institución a flote y mejorar la situación en la que fue asumida la clínica en un inicio. Está conformada por el gerente general y principal propietario de la clínica, a quien lo acompaña su respectiva asistente. Actualmente, maneja varios procesos propios de sus competencias en busca de nuevas oportunidades que permitan posicionar de mejor manera a la clínica. También está inmerso en procesos que deberían ser parte del área de talento humano, referente al manejo de nómina para permisos, licencias, etc.

Fortalezas

F1: El Gerente General posee experiencia en la administración de instituciones de salud.

F2: La clínica se ha posicionado como uno de los principales prestadores externos del IESS y MSP para derivación de pacientes críticos.

F3: Tiene autonomía de gestión por su naturaleza de organización privada

F4: Existe la apertura desde la gerencia y sus directivos para la implementación del plan de gestión gerencial propuesto

Oportunidades

O1: Puede lograr posicionarse con los mismos servicios en otros nichos de mercado

O2: Existe la posibilidad de implementar y repotenciar áreas que agreguen valor a la organización al ser una clínica que ofrece servicios de alta complejidad

O3: Generar alianzas estratégicas con otras instituciones

Debilidades

D1: No existe un plan estratégico de mejora continua en las distintas áreas de la clínica

D2: Poco o nada de inmersión con el personal sanitario operativo

D3: Ubicación geográfica bastante transitada y conflictiva

D4: Personal no conoce misión, visión y objetivos organizacionales

Amenazas

A1: Creación de nuevas instituciones que ofrezcan el mismo servicio

A2: Rescisión de convenio como prestador externo del IESS y MSP

2.1.2 Gestión administrativa y de recursos humanos

El área administrativa se encarga de la operatividad y funcionalidad macro de la clínica, no obstante, en este caso no existe como tal una gestión de recursos humanos. El gerente administrativo financiero es quien se encuentra de forma más constante en la clínica y hacia quien se dirigen la mayoría de las consultas y requerimientos del personal bajo relación de dependencia.

Fortalezas

F5: Personal sanitario con experiencia

F6: Existen planes de pasantía para el área de enfermería y laboratorio

F7: Equipo humano abierto a cambios

Oportunidades

O4: Capacidad de captar talento humano capacitado y comprometido por medio del área de talento humano

O5: Posibilidad de ofrecer programas de capacitación continua con prestadores externos

O6: Convertirse en una empresa competitiva en materia de motivación y retención del personal

Debilidades

D5: Actividades del área de recursos humanos están fraccionadas en otras áreas de gestión

D6: Falta de procesos clave para el reclutamiento, retención, capacitación y desvinculación del personal

D7: No hay políticas de seguridad y salud ocupacional

D8: Inequidad en los salarios

D9: Procesos de selección de personal de forma independiente

D10: Alta rotación de personal sanitario por mejores prestaciones en otras instituciones

D11: Clima laboral poco favorable para el desempeño de funciones

D12: Colaboradores poco motivados y con poca adherencia a la institución

2.1.3 Gestión financiera

En esta área se encuentra el departamento contable, encargado de realizar todo lo referente a pago de nómina, pago de proveedores, impuestos y demás obligaciones tributarias con toda la documentación de respaldo.

Fortalezas

F8: Administración de recursos tangibles e intangibles de forma óptima

F9: Buen manejo documental

F10: Posee activos rentables

Oportunidades

O7: Determinar objetivos de área para corto, mediano y largo plazo

O8: Optimizar recursos en medida de lo posible, sin alterar la calidad de atención

O9: Fortalecer los convenios con casas comerciales para incorporar equipos nuevos en comodato y no comprados por la clínica

Debilidades

D13: Los servicios que se prestan a pacientes particulares no tienen un análisis de costos

D14: No existe una base de datos de los proveedores

D15: Los procesos de compra no son estandarizados

D16: Poca línea de crédito con proveedores actuales

Amenazas

A3: Falta de liquidez por parte del Estado para cumplir obligaciones con prestadores externos

A4: Riesgo país muy alto para atraer inversión extranjera

A5: Poca capacidad de endeudamiento

2.1.4 Gestión operativa, abastecimiento y logística

Esta área tiene como principal función el dotar de todos los insumos, medicamentos e instrumental requerido para que el personal sanitario pueda desempeñar sus funciones de forma óptima. También están inmersos en la gestión de inventario con ingresos y egresos desde bodega, asegurando una dotación completa de forma constante, minimizando la pérdida por productos caducados.

Fortalezas

F11: Abastecimiento constante de insumos y medicamentos

F12: Control adecuado de ingresos y egresos

Oportunidades

O10: Se pueden centralizar los procesos de despacho para todas las áreas de la clínica

O11: Reducir la cantidad de insumos y medicamentos caducados

O12: Mejorar el control de inventario

Debilidades

D17: Poco personal a cargo del servicio

D18: Procesos fraccionados y poco documentados

D19: Equipos en stand by por falta de mantenimientos y/o repuestos

D20: Infraestructura deficiente para almacenamientos importantes a largo plazo

Amenazas

A6: Descontinuación de medicamentos, insumos, equipos, etc.

2.1.5 Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones

La gestión realizada por TICs incluye el adecuado manejo de redes y equipos que forman parte del inventario de la clínica, dan apoyo a los proveedores de software para solventar en menos tiempo cualquier eventualidad que complique el normal funcionamiento de la clínica. Se pretende digitalizar todo el manejo documental.

Oportunidades

O13: Enlazar los softwares de gestión administrativa y sanitaria

O14: Implementar un HIS

Debilidades

D21: Exceso de documentación llevada en formato físico

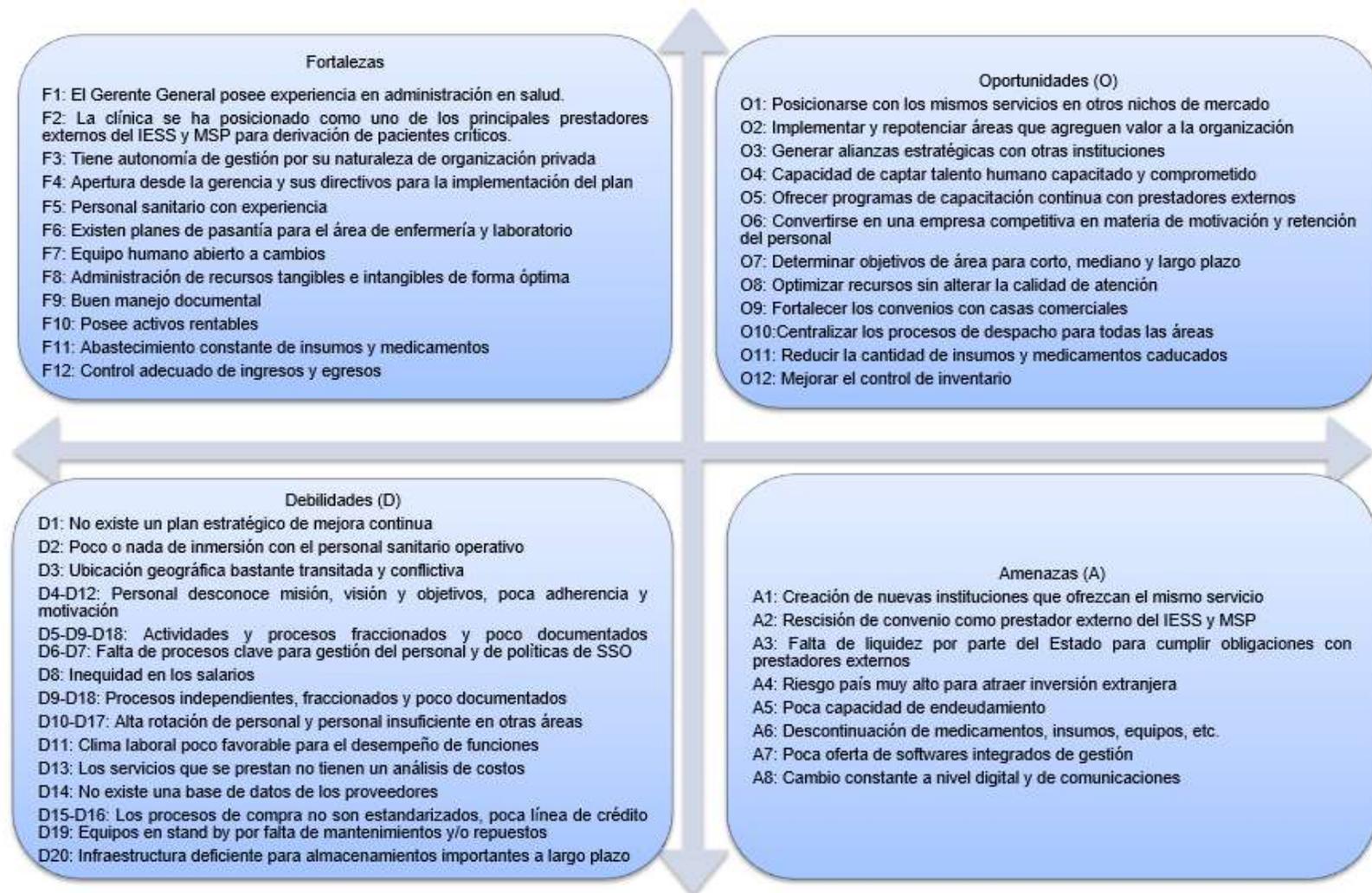
D22: Dependen también del soporte que brinden las casas comerciales

Amenazas

A7: Poca oferta de softwares integrados de gestión

A8: Cambio constante a nivel digital y de comunicaciones

Figura 3 FODA Institucional



Autor: Carolina López

Teniendo el análisis situacional de las principales unidades de la institución, es posible definir las siguientes estrategias con la finalidad de poder cumplir los objetivos propuestos:

- 1) Promover la interacción integral entre la parte administrativa y la parte técnico-operativa
- 2) Conformar el área de talento humano para poder delimitar y establecer los procesos a ejecutar dentro del área
- 3) Establecer indicadores que permitan posteriormente implementar el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) y monitorear la gestión que se ha realizado.

CAPITULO III

Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial

3.1 Planeamiento estratégico

3.1.1 Análisis del Entorno Social

El entorno genérico de una empresa se realiza en base a la matriz PEST, considerando los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que rigen tienen un impacto de forma directa o no sobre el normal funcionamiento de la empresa cuyo giro de negocio se centra en la prestación de servicios médicos dirigido a pacientes críticos

3.1.1.1 Político:

Con respecto a este factor, el entorno político a nivel local y nacional es bastante inestable, cambio de puestos de forma constante lo que dificulta dar continuidad a los proyectos y objetivos planteados en todas las áreas de acción, incluyendo el sector sanitario. (Carvajal, Romero, 2019). Hay muchos temas que se deben gestionar y solucionar, principalmente porque se ha declarado a esta área en emergencia por desabastecimiento de medicinas e insumos; así como casos de corrupción.

3.1.1.2 Económico:

En este contexto lo más importante es tener claro el decrecimiento que ha tenido el país a raíz de la pandemia, el mismo que se sitúa en un -9.0% del PIB y se prevé una recuperación mínima de apenas el 1.0%, una de las más bajas de la región, esto aunado a la baja histórica del precio del barril de petróleo y la baja en la recaudación fiscal, complica aún más la situación. Así también se evidencia una caída en las exportaciones que si bien es cierto se irán recuperando de forma paulatina, también hay que considerar la competencia de aquellos exportadores que manejan moneda propia. («BOLETÍN 186», 2019) Esto impacta de forma directa y se convierte en una amenaza para la institución porque el poder adquisitivo y la liquidez se va a ver reducida, lo que puede conllevar a que la gente opte por utilizar los servicios de salud públicos antes que los privados, por la inversión económica que acudir a una institución

privada implica. Por otro lado, también puede ser una oportunidad dado que, al no haber crecimiento económico, la generación de empleo se reduce de forma importante, es decir, la opción de tener más competencia se ve limitada ya que el panorama es bastante incierto y dependerá directamente de la fuerza y forma en la que se adopte la reactivación económica.

3.1.1.3 Social:

Según UNICEF, la crisis por la pandemia de Covid-19 podría representar un retroceso de 20 años en la lucha para la erradicación de la pobreza en Ecuador, y de 30 años en el caso de los hogares con niños, niñas y adolescentes. Esto deriva en inequidad para acceder a una atención médica de calidad, ya que las personas que cuenten con los ingresos suficientes para poder acceder a este servicio se van a contraer significativamente. («FMI», s. f.) A su vez, la deficiente atención médica que prestan muchas instituciones públicas es la principal causa que obliga a los ecuatorianos a demandar los servicios que ofrecen las empresas privadas de salud, muchas veces endeudándose con tal de recuperar la salud que constituye un derecho de los ciudadanos y que el Estado está obligado a garantizar. Esto puede ser una ventaja si se lo maneja de una forma adecuada, intentando posicionar la marca y de esta forma, convertirse en una de las primeras opciones en medicina privada de muchas personas de clase media, ampliando así el mercado. (Lucero, 2021). Se prevé que la población mayor de 65 años supere los 2 millones de personas en los próximos 10 años, es decir, existe una oportunidad y tarea a largo plazo para fidelizar un nuevo segmento del mercado, si bien es cierto que no todos pueden acceder al servicio como usuarios privados, se estima que por lo menos el 50% de la población opte por servicios de medicina privada. (Gutiérrez Cuevas & Gutiérrez Cuevas, 2020) (Censos, s. f.)

3.1.1.4 Tecnología:

Según encuestas más del 98% de ecuatorianos han utilizado herramientas de Internet para comunicarse, ya sea por correo electrónico o redes sociales, lo que implica una valiosa oportunidad para entablar contacto con potenciales clientes logrando que todo lo que concierne al tema administrativo se gestione

de forma digital, optimizando tiempo y recursos tanto para la institución como para los posibles y potenciales clientes. (Tandazo, 2020)

3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

El análisis planteado por Michael Porter constituye una herramienta de planeación estratégica que se basa en las fuerzas que forman parte del entorno competitivo de toda organización. De esta forma se puede ejecutar un análisis del sector y también permite identificar alternativas que puedan agregar valor a la organización y, por ende, desarrollar ventajas competitivas sobre otras instituciones con el mismo giro de negocio.

3.1.2.1 Poder de negociación de los usuarios

Al referirse a una institución privada se espera que ésta cubra con todas las demandas que puedan llegar a tener los pacientes y/o familiares sobre insumos, medicinas, profesionales de la salud, etc. No obstante, hay que recordar que la mayoría de la población atendida pertenece a pacientes referidos de distintas unidades médicas del MSP y del IESS, por lo tanto, sus prestaciones vienen dadas por lo que estas entidades hayan aprobado en base al tarifario que estas entidades públicas manejan.

3.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores constituyen una de las principales fuerzas en la organización y no solo proveedores externos sino haciendo referencia a los mismos colaboradores como proveedores internos. Dado el tipo de pacientes que se atienden, es de suma importancia garantizar una buena relación con todos los proveedores para poder garantizar la dotación de suministros de forma constante y a precios óptimos. Para estos procesos se maneja actualmente la adjudicación mediante la selección de entre mínimo 3 proveedores con la respectiva cotización cuando la naturaleza de los medicamentos e insumos así lo permiten.

3.1.2.3 Rivalidad entre competidores

Se considera que la rivalidad es de intensidad media, principalmente aquellas enfocadas en brindar los servicios como prestadores externos del IESS y del MSP, dado que es necesario cumplir con una serie de requisitos, infraestructura y talento humano que garantice la óptima atención de los pacientes. Para pacientes auto referidos, este factor tiene una importancia alta puesto que, en Quito, a la fecha, existen varias instituciones privadas que cuentan con unidad de cuidados intensivos y cuentan ya con un posicionamiento entre las instituciones de salud y además ofrecen la ventaja de trabajar con una gran cantidad de aseguradoras privadas.

3.1.2.4 Amenaza de sustitutos

La amenaza de sustitutos no se considera de mayor intensidad, la naturaleza de los pacientes atendidos requiere si o si la intervención de profesionales de la salud especialistas con todas las herramientas de diagnóstico y tratamiento conocidos que no puede reemplazarse con medicina tradicional o alternativa.

3.1.2.5 Amenaza de los nuevos competidores

El sector salud se encuentra en cambios constantes con normativa cada vez más estricta lo que disminuye de forma importante el ingreso de nuevos competidores que brinden los servicios que actualmente ofrece la institución.

3.1.3 Análisis FODA

Este análisis aborda el microentorno con las fortalezas y debilidades propias de la institución con el fin de potenciarlas y a la vez, hace un análisis del macroentorno en el cual se abordan las oportunidades y amenazas como factores externos que permitan, de ser el caso, enfrentarlas de la mejor manera. Este tipo de herramientas hacen posible el plantear estrategias que permitan la consecución de los objetivos

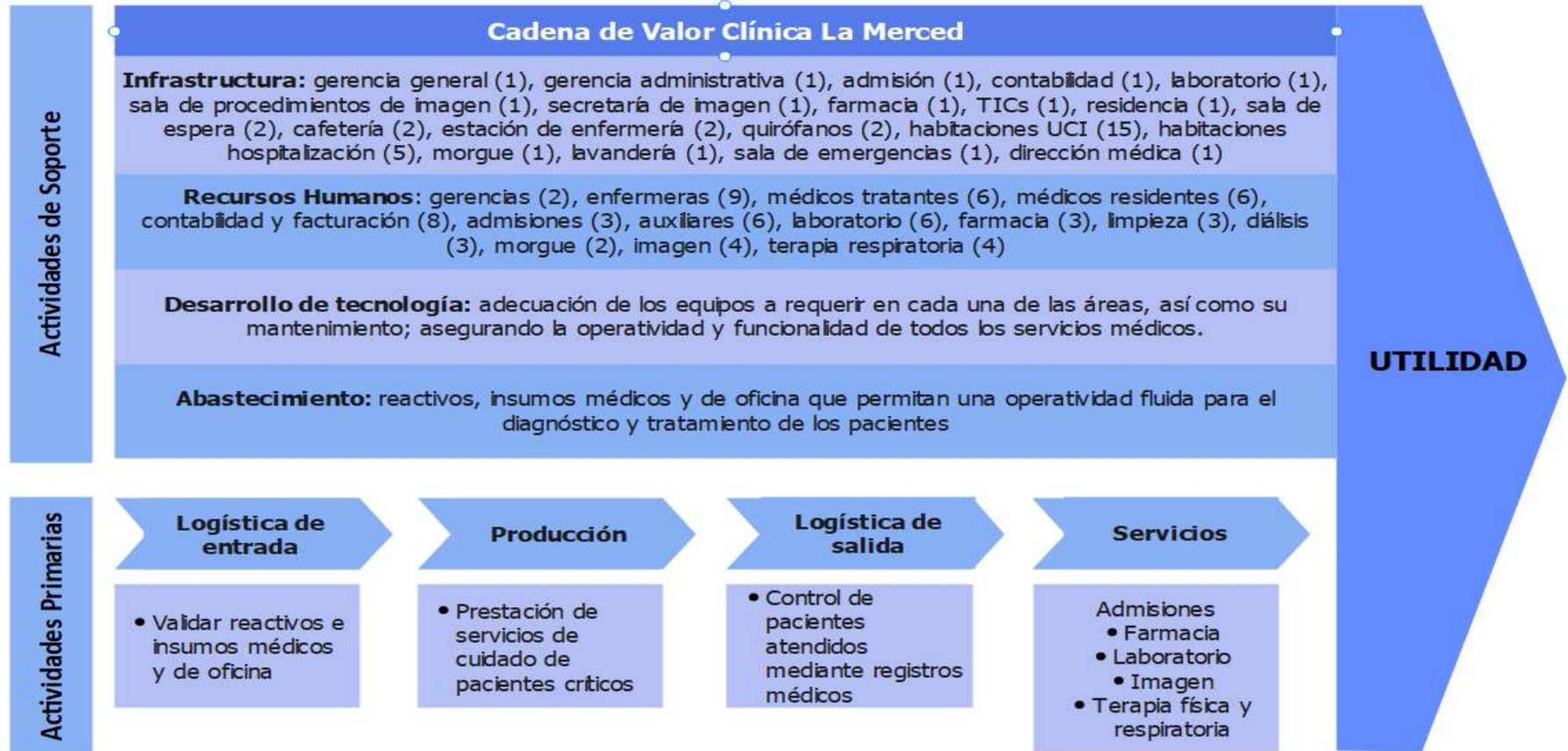
Cabe señalar que, respecto al microentorno, las principales fortalezas que se pueden destacar son la experiencia previa en salud que tiene la gerencia general, así como el apoyo al plan de gestión que se ha propuesto. Adicionalmente, está la experiencia del personal sanitario que forma parte de la institución y que está abierto a cambios organizacionales. Dentro de las

debilidades que más impactan en la gestión de la clínica se encuentran la falta de un plan estratégico de mejora continua en las áreas administrativas y sanitarias, tampoco hay una interacción desde la dirección con el personal sanitario que labora en la clínica esto lleva a que el personal no se integre ni se apropie de la misión, visión ni objetivos institucionales planteados. Finalmente, las actividades del área de talento humano se encuentran fraccionadas en diversas áreas de gestión lo que genera responsabilidades extras a ciertos colaboradores y con el riesgo de que por falta de experticia y conocimiento se cometan errores de fondo.

Con respecto al macroentorno, se han logrado identificar varias oportunidades de mejora al posicionarse en otros nichos de mercado con los servicios que oferta actualmente, pudiendo también implementar y repotenciar áreas que agreguen valor a la institución; esto aunado a una mejor capacidad de captar talento humano con experiencia y comprometido con su trabajo. En lo que respecta a las amenazas, siempre existe la posibilidad de que se creen nuevas instituciones que ofrezcan el mismo servicio, otra amenaza importante es la poca capacidad resolutive del Estado de cumplir con sus obligaciones con prestadores externos, por ende, la poca capacidad de endeudamiento que manejan y lo poco atractivo que resulta invertir en el país.

3.1.4 Cadena de valor de la organización

Figura 5 Cadena de Valor de la Organización



Autor: Carolina López

3.1.5 Planificación Estratégica

3.1.5.1 Misión

Brindar servicios de atención sanitaria de excelencia, contribuyendo a mejorar la salud y calidad de vida de las y los ciudadanos, siendo el paciente nuestro principal centro de atención, apoyados en profesionales altamente capacitados y con experiencia en las diferentes especialidades, alcanzando de esta manera la más alta estima de la comunidad a la que servimos. (Clínica La Merced Quito | Los mejores servicios en Cuidados Intensivos, s. f.)

3.1.5.2 Visión

Nuestra visión es seguir implantando y mejorando un modelo asistencial basado en la calidad, para que nuestros pacientes y sus familiares sean el mejor referente de salud en nuestro país.

En 5 años convertirmos en la unidad de cuidados intensivos líder a nivel local, brindando servicios de salud de forma eficiente y eficaz haciendo que la comunidad sienta que está en las mejores manos. (Clínica La Merced Quito | Los mejores servicios en Cuidados Intensivos, s. f.)

3.1.5.3 Valores

Compromiso con la sociedad proporcionándoles seguridad, tranquilidad y atención personalizada.

Ética mediante una conducta honesta y transparente pensando en la salud de nuestros pacientes.

Trabajo en equipo para sumar conocimientos y experiencias y alcanzar metas en común.

Innovación buscando constantemente nuevas y mejores formas de servir manteniendo mente abierta y actitud creativa. (Clínica La Merced Quito | Los mejores servicios en Cuidados Intensivos, s. f.)

3.2 plan de gestión gerencial

Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial

A continuación, se presenta la planificación de gestión gerencial, cuyo propósito es la implementación del área de talento humano totalmente operativa y funcional para asegurar el bienestar de los colaboradores y a su vez, garantizar su adecuado desempeño con los pacientes y las actividades que esto implica

3.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección

Estrategia: Promover la interacción integral entre la parte administrativa y la parte técnico-operativa

Actividad 1: Ejecutar reuniones de frecuencia trimestral entre los miembros directos y con cada una de las áreas técnico-operativas y quienes las conforman donde se sociabilicen los reportes médicos, avance en el cumplimiento de objetivos y otras novedades y/o necesidades que se presenten en las áreas.

Tabla 4 Tareas de interacción entre gerencia y personal operativo

| DESARROLLO DE ACTIVIDADES | | | | |
|---|-------------------------------|---|-----------------------|------|
| TAREAS | % TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO | MEDIO DE VERIFICACIÓN | META |
| Planificar y aprobar las reuniones con cada una de las áreas | 15% | Cronograma de reuniones aprobado/ Cronograma de reuniones planteado | Acta de comité | 100% |
| Presentación de informes de gestión parcial por los líderes de área | 85% | Número informes presentados/ Número de informes elaborados | Actas de reunión | |

Autor: Carolina López

Actividad 2: La gerencia general realizará la entrevista final y una breve inducción sobre la misión, visión y objetivos institucionales a todos aquellos colaboradores que hayan sido previamente seleccionados por el área a cargo.

Tabla 5 Tareas de interacción entre gerencia y personal de nuevo ingreso

| DESARROLLO DE ACTIVIDADES | | | | |
|---|-------------------------------|--|--|------|
| TAREAS | % TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO | MEDIO DE VERIFICACIÓN | META |
| Planificar entrevistas con nuevos colaboradores | 15% | Número de entrevistas ejecutadas/ Número de entrevistas planificadas | Registro de entrevista como parte del expediente de cada colaborador | 100% |
| Elaboración de infografías institucionales | 85% | Número de infografías entregadas/ Número de infografías elaboradas | | |

Autor: Carolina López

3.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Estrategia: Conformar el área de talento humano para poder delimitar y establecer los procesos a ejecutar dentro del área

Actividad 1: Contratar al personal que va a conformar el área de talento humano y designar a su líder para empezar con las actividades propias del área

Tabla 6 Desarrollo de tareas para reclutamiento de personal

| DESARROLLO DE ACTIVIDADES | | | | |
|--|-------------------------------|---|--------------------------|------|
| TAREAS | % TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO | MEDIO DE VERIFICACIÓN | META |
| Contratar al personal requerido para el área | 75% | Personal contratado / Personal planificado para contratar | Roles de pago o facturas | 100% |
| Designar al nuevo líder de área | 25% | Personal contratado / Personal planificado para contratar | | |

Autor: Carolina López

Actividad 2: Unificar los procesos de selección de personal para lograr su estandarización y a la par, quitar esa responsabilidad al personal sanitario operativo quien seguirá siendo parte importante del proceso para verificar conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos.

Tabla 7 Desarrollo de tareas para determinar perfiles profesionales

| DESARROLLO DE ACTIVIDADES | | | | |
|--|-------------------------------|--|--------------------------------|------|
| TAREAS | % TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO | MEDIO DE VERIFICACIÓN | META |
| Elaborar perfiles profesionales para todos los puestos | 40% | Perfiles elaborados / perfiles requeridos | Documentos físicos o digitales | 100% |
| Elaborar una matriz con la información del personal que actualmente labora en la institución | 60% | Información del personal recolectada/ Información del total de colaboradores | Matriz elaborada | |

Autor: Carolina López

Actividad 3: Elaborar fichas descriptivas de cada uno de los puestos de trabajo por cada uno de los cargos que se desempeñan en la clínica, definiendo de forma explícita las funciones a ejecutar para cumplir con los objetivos propuestos para cada área.

Tabla 8 Desarrollo de tareas para establecer funciones por puesto de trabajo

| DESARROLLO DE ACTIVIDADES | | | | |
|---|-------------------------------|--|--------------------------------|------|
| TAREAS | % TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO | MEDIO DE VERIFICACIÓN | META |
| Establecer funciones, responsabilidades y competencias requeridas para cada puesto de trabajo | 50% | Fichas elaboradas / total de fichas a elaborar | Documentos físicos o digitales | 100% |
| Elaborar las fichas con la descripción de cada puesto | 50% | Información del personal recolectada/ Información del total de colaboradores | | |

Autor: Carolina López

Actividad 4: Establecer programas de evaluación del desempeño al personal, teniendo en cuenta los indicadores de productividad, competencias,

responsabilidad en función de los objetivos planteados. A partir de ellos resultados obtenidos, plantear acciones de mejora.

Tabla 9 Desarrollo de tareas para evaluación de desempeño

| DESARROLLO DE ACTIVIDADES | | | | |
|---|-------------------------------|---|--|------|
| TAREAS | % TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO | MEDIO DE VERIFICACIÓN | META |
| Establecer objetivos por cada área | 50% | Reporte de objetivos por área/reporte de objetivos del total de áreas | Documento aprobado por gerencia general y administrativa | 100% |
| Generar la matriz con lineamientos de evaluación y calificación | 20% | Matrices elaboradas por área/total de matrices | Registro de evaluación de desempeño | |

Autor: Carolina López

Actividad 5: Desarrollar un plan de capacitación continua en las distintas áreas que operan en la clínica, dando prioridad a la parte sanitaria; fundamentado en un enfoque de competencias con la finalidad de potenciar habilidades y aptitudes que se requieran y estén descritas en las fichas de descripción de funciones para cada puesto.

Tabla 10 Desarrollo de tareas para programa de capacitación continua

| DESARROLLO DE ACTIVIDADES | | | | |
|--|-------------------------------|--|--|------|
| TAREAS | % TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO | MEDIO DE VERIFICACIÓN | META |
| Determinar el cronograma de capacitaciones por servicio | 30% | Capacitaciones aprobadas/capacitaciones propuestas | Cronograma aprobado por gerencias y líderes de servicio | 100% |
| Establecer los temas de interés con los líderes de área | 50% | Temas aprobados/temas propuestos | Temario propuesto aprobado por gerencia general | |
| Generar el requerimiento a los profesionales correspondientes para los temas a capacitar | 20% | Capacitadores confirmados/total capacitadores | Correo con carta de invitación y la aceptación del capacitador | |

Autor: Carolina López

Actividad 6: Implementar un sistema de compensación como forma de incentivo a los colaboradores mejor evaluados por su desempeño, las compensaciones pueden venir dadas como aumentos de sueldos, mejores prestaciones, ascensos, etc. Una vez establecido, se debe socializar con el personal para que estén al tanto de los criterios para poder acceder a estos incentivos.

Tabla 11 Desarrollo de tareas para incentivos y compensaciones

| DESARROLLO DE ACTIVIDADES | | | | |
|---|-------------------------------|--|---|------|
| TAREAS | % TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO | MEDIO DE VERIFICACIÓN | META |
| Establecer los criterios meritorios a compensación | 60% | Calificaciones obtenidas/Calificación máxima a obtener | Evidencia documental del proceso | 100% |
| Reunión de sociabilización del sistema y sus lineamientos | 40% | Asistentes a reunión/total empleados | Listado de asistencia a sociabilización | |

Autor: Carolina López

Actividad 7: Medir el grado de satisfacción del personal en general mediante la aplicación de encuestas de clima laboral para poder identificar situaciones que ameriten acciones preventivas o correctivas

Tabla 12 Desarrollo de tareas para medición de clima laboral

| DESARROLLO DE ACTIVIDADES | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|---|--|------|
| TAREAS | % TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO | MEDIO DE VERIFICACIÓN | META |
| Elaborar las encuestas | 50% | Encuestas respondidas/encuestas totales | Respaldo físico o digital de la encuesta | 100% |
| Análisis de los resultados obtenidos | 50% | Puntaje obtenido/puntaje máximo posible | Informe anual de resultados | |

Autor: Carolina López

3.2.3 Gestión Financiera

Estrategia: Conformar el área de talento humano para poder delimitar y establecer los procesos a ejecutar dentro del área

Actividad 1: Asignar un presupuesto tentativo para la implementación física del área de talento, incluyendo la contratación del personal respectivo y las actividades a llevar a cabo una vez instaurada el área

Tabla 13 Desarrollo de tareas para asignación presupuestaria

| DESARROLLO DE ACTIVIDADES | | | | |
|---|-------------------------------|---|--------------------------|------|
| TAREAS | % TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO | MEDIO DE VERIFICACIÓN | META |
| Estimar un presupuesto para la adecuación física del área y los materiales requeridos | 33% | Presupuesto entregado/Presupuesto planificado | Facturas, notas de venta | 100% |
| Asignar un presupuesto para la contratación del personal | 33% | | Rol de pago, facturas | |
| Asignar el presupuesto para ejecutar las actividades propias del área de talento humano | 34% | | Facturas, notas de venta | |

Autor: Carolina López

3.2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Estrategia: Conformar el área de talento humano para poder delimitar y establecer los procesos a ejecutar dentro del área

Actividad 1: Suministrar de todos los materiales e insumos correspondientes solicitados por el área de talento humano para uso directo y demás actividades dentro de su competencia.

Tabla 14 Desarrollo de tareas para abastecimiento de materiales

| DESARROLLO DE ACTIVIDADES | | | | |
|--|-------------------------------|--|--|------|
| TAREAS | % TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO | MEDIO DE VERIFICACIÓN | META |
| Receptar solicitud de materiales e insumos | 25% | Solicitudes recibidas/Total de solicitudes a recibir | Documento de solicitud remitido por talento humano | 100% |
| Entrega de lo solicitado | 75% | Material entregado/material solicitado | Actas de entrega-recepción | |

Autor: Carolina López

3.2.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Estrategia: Conformar el área de talento humano para poder delimitar y establecer los procesos a ejecutar dentro del área

Actividad 1: Implementar formatos digitales para temas de permisos, vacaciones, etc., para un mejor manejo del tiempo y recursos de la institución, así como poder tener registro de todas las solicitudes.

Tabla 15 Desarrollo de tareas para uso y manejo de herramientas informáticas

| DESARROLLO DE ACTIVIDADES | | | | |
|--|-------------------------------|---|---|------|
| TAREAS | % TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO | MEDIO DE VERIFICACIÓN | META |
| Generar plantillas de cada solicitud | 10% | Plantillas realizadas / Total de plantillas a realizar | Plantillas digitales | 100% |
| Crear una herramienta digital de acceso para todos los colaboradores | 50% | Funcionalidad de la herramienta/Funcionalidad planteada | Herramienta aprobada por gerencia general | |
| Capacitar al personal para el uso de la herramienta | 40% | Personal capacitado/Personal a capacitar | Acta de capacitación firmada | |

Autor: Carolina López

3.2.6 Cronograma de actividades del plan de gestión gerencial

La proyección del presente plan de gestión gerencia para lograr la implementación del área de talento humano en la Clínica La Merced, se mantiene con una extensión anual, por lo tanto, se hace una proyección a 12 meses, con la ejecución paulatina de distintas actividades que involucran a todas las áreas que operan en la institución, estas son fechas tentativas contadas desde la aprobación del presente documento, como se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 16 Cronograma de actividades

| DESARROLLO DE ACTIVIDADES | | | MESES DE MONITOREO Y EVALUACION 2022 - 2023 | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| GESTOR | ACTIVIDAD | TAREAS | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | |
| GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN | Ejecutar reuniones de frecuencia trimestral con cada una de las áreas técnico-operativas donde se exponga el trabajo realizado y las dificultades presentadas | Planificar y aprobar las reuniones con cada una de las áreas | X | | | | | | | | | | | | |
| | | Presentación de informes de gestión parcial por los líderes de área | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Entrevista final y breve inducción institucional a todos los nuevos colaboradores de la institución | Planificar entrevistas con nuevos colaboradores | | | | X | | X | | | X | | X | | X |
| | | Elaboración de infografías institucionales | | X | X | | | | | | | | | | |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA | Contratar al personal que va a conformar el área de talento humano | Contratar al personal requerido para el área | | X | | | | | | | | | | | |
| | | Designar al nuevo líder de área | | | X | | | | | | | | | | |
| | Unificar los procesos de selección de personal | Elaborar perfiles profesionales para todos los puestos | | | | X | X | X | X | X | | | | | |
| | | Elaborar una matriz con la información del personal que actualmente labora en la institución | | | | | | | X | X | | | | | |
| | Elaborar fichas descriptivas de cada puesto de trabajo | Establecer funciones, responsabilidades y competencias requeridas para cada puesto de trabajo | | | | X | X | X | X | X | | | | | |
| | | Elaborar las fichas con la descripción de cada puesto | | | | X | X | X | X | X | | | | | |

| DESARROLLO DE ACTIVIDADES | | | MESES DE MONITOREO Y EVALUACION 2022 - 2023 | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| GESTOR | ACTIVIDAD | TAREAS | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | |
| | | Asignar el presupuesto para ejecutar las actividades propias del área de talento humano | X | | | | | | | | | | | | |
| GESTION OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA | Dotación de materiales e insumos | Receptar solicitud de materiales e insumos | | | X | | | | | | | | | | |
| | | Entrega de lo solicitado | | | X | X | | | | | | | | | |
| GESTION TICs | Implementar formatos digitales para solicitud de permisos, vacaciones, etc. | Generar plantillas de cada solicitud | | | | | X | X | | | | | | | |
| | | Crear una herramienta digital de acceso para todos los colaboradores | | | | | | | X | X | X | | | | |
| | | Capacitar al personal para el uso de la herramienta | | | | | | | | | | | X | X | |

Autor: Carolina López

3.2.7 Planificación financiera del plan de gestión gerencial

A continuación, se presenta la planificación financiera que se estima requerir para implementar la unidad de talento humano. Es una propuesta abierta a modificaciones en función de las ofertas presentadas por los proveedores y materiales adicionales que, pueda requerir el área y que no fueron contemplados en este apartado. Se está tomando en cuenta el presupuesto para ejecutar las diversas actividades descritas, como el plan de compensación, medición de clima laboral, plan de formación continua etc.

Tabla 17 Presupuesto económico

| RECURSOS | TALENTO HUMANO | DESCRIPCIÓN | HORAS MES | MESES REQUERIDO | TOTAL HORAS PLAN | VALOR HORA | TOTAL |
|--|---|-----------------------------|--------------|-----------------|------------------|----------------|--------------------|
| | Comité líder del plan de gestión | Gerencia general | 4 | 12 | 48 | 50 | 2400 |
| | | Líder de cada servicio (10) | 5 | 12 | 60 | 20 | 1200 |
| | | Secretaria | 4 | 12 | 48 | 15 | 720 |
| | Personal Talento Humano | Líder de área | 160 | 12 | 1920 | 10 | 19200 |
| | | Analista de nómina | 160 | 12 | 1920 | 8 | 15360 |
| | | Secretaria | 160 | 12 | 1920 | 5 | 9600 |
| | MATERIALES | DESCRIPCION | CANTIDAD MES | MESES REQUERIDO | TOTAL PLAN | VALOR UNITARIO | 48480 |
| | Material de oficina | Hojas de papel bond | 500 | 12 | 6000 | 0,01 | 60 |
| | Material de oficina | Lápices | 5 | 12 | 60 | 0,18 | 10,8 |
| Material de oficina | Archivadores | 7 | 12 | 84 | 2,5 | 210 | |
| Material de oficina | Carpetas plásticas | 15 | 12 | 180 | 0,8 | 144 | |
| Material de oficina | Esferos | 15 | 12 | 180 | 0,9 | 162 | |
| Material de oficina | Perforadora | 3 | 1 | 3 | 3,8 | 11,4 | |
| Material de oficina | Grapadora | 3 | 1 | 3 | 2,98 | 8,94 | |
| EQUIPAMIENTO | DESCRIPCION | CANTIDAD | | | VALOR UNITARIO | 607,14 | |
| Equipo de computo | Laptop | 3 | | | 1200 | 3600 | |
| Muebles de oficina | Librero | 1 | | | 120 | 120 | |
| Muebles de oficina | Escritorio | 3 | | | 150 | 450 | |
| Equipo de computo | Impresora | 1 | | | 200 | 200 | |
| OTROS | DESCRIPCION | CANTIDAD | | | VALOR UNITARIO | 4370 | |
| Programa de Capacitación continua | Capacitaciones mensuales por área | 24 | | | 500 | 12000 | |
| Programa de recompensas | Motivación personal con mejor desempeño | 10 | | | 50 | 500 | |
| TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL | | | | | | | \$65.957,14 |

Autor: Carolina López

CAPÍTULO IV

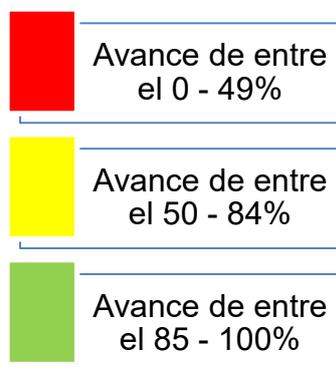
Evaluación e implementación integral de gestión gerencial

4.1 Monitoreo y evaluación del plan

Monitorear el plan constituye una herramienta indispensable como parte del proceso con el cual se pretende revisar el cumplimiento de todas y cada una de las actividades propuestas en el plan de gestión gerencial y consecuentemente el cumplimiento de los objetivos planteados en el mismo a lo largo del tiempo, en el corto, mediano y largo plazo. La importancia de esta herramienta radica en la identificación pertinente de los sesgos y errores generados a lo largo de la aplicación del plan gerencial; a su vez permite la aplicación de medidas preventivas y correctivas para asegurar el adecuado cumplimiento de las tareas en base a la planificación realizada. (Brito & Chicaiza, 2018).

Para llevar a cabo el monitoreo de forma integral, se ejecutarán acciones de seguimiento y control que permitan evaluar el estado de los indicadores que fueron establecidos para cada actividad a realizar. Teniendo en cuenta que se trata de la implementación de la unidad de talento humano, el monitoreo se realizará con una frecuencia bimensual, partiendo con una evaluación inicial en el mes de octubre del 2022 y la evaluación final en el mes de septiembre del 2023, donde se pretende tener un cumplimiento del 100%. Para evidenciar estas actividades se empleará la herramienta de semaforización en base a la métrica que se expone a continuación:

Figura 4 Semaforización monitoreo



Autor: Carolina López

Para aquellas tareas que se encuentren con un porcentaje de ejecución de entre el 85 al 100% constituye un resultado satisfactorio y no requiere ningún tipo de acción adicional. Por otro lado, las actividades cuyo avance se encuentre entre el 50 y el 84%, requieren ser observadas y tal vez tomar medidas preventivas que permitan acortar la brecha generada y cumplir con el porcentaje de ejecución requerido. Finalmente, aquellas actividades que registren un avance igual o menor al 49% deben ser abordadas de forma inmediata y tomar acciones correctivas, entre ellas pueden considerarse la solicitud de prórroga, reajustes, nuevas reuniones con los gestores involucrados con el objetivo de subir y mejorar ese avance.

4.2 Limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial

A lo largo de la realización del plan de gestión gerencial, se pudieron identificar situaciones específicas que pueden comprometer su ejecución, se citan a continuación la más importantes:

La principal limitación encontrada está relacionada con el factor económico, dado que como se mencionó a lo largo del plan de gestión, el principal cliente de la clínica es el Estado; por ende, las condiciones de pago vienen dadas por el cliente y los tiempos de espera implica muchas veces falta de liquidez para la institución.

Adicionalmente, es necesario conseguir un cambio de cultura organizacional en todos quienes integran la institución, porque muchas personas tienen la idea de que no es necesario cambiar si así se ha manejado siempre y no ha habido problemas. Se torna importante entonces, generar esa cultura de cambio y de mejora continua, que, si las cosas están bien, pueden estar mejor.

Por último, un factor importante y del cual depende en gran proporción la adecuada y satisfactoria ejecución del plan, viene dado por el compromiso de todos quienes conforman la institución; es vital en la fase inicial del plan, pero sigue siendo una arista con la cual se garantiza su sostenibilidad y utilidad a lo largo del tiempo.

4.3 Conclusiones y recomendaciones

4.3.1 Conclusiones

- a) Una inadecuada gestión del talento humano deriva en situaciones que afectan de forma directa a la organización y a los pacientes que se atienden en ella. Se evidenciaron procesos fraccionados e independientes que recaían en personal sanitario operativo, lo que a su vez desencadena el poco compromiso e inmersión de los colaboradores con los objetivos institucionales y conseguirlos se vuelve cuesta arriba. Adicionalmente, una alta rotación de personal, salarios poco competitivos y no tener la posibilidad de desarrollar una carrera sanitaria, hacen que la capacidad de retener personal sea prácticamente nula.
- b) Al implementar el área de talento humano en la clínica, se busca una centralización y estandarización de procesos propios de su competencia y a la vez poder ejecutar actividades adicionales que permitan fortalecer las aptitudes y habilidades de todos los colaboradores, asegurando así un clima laboral adecuado para el desempeño de sus funciones, lo que se verá directamente reflejado en sus tareas directas con los pacientes atendidos.
- c) Es importante realizar una evaluación con los colaboradores una vez que todo el plan de gestión propuesto haya sido implementado de forma holística y establecer si se deben realizar, o no, cambios que se adecúen mejor a las necesidades de la organización.

4.3.2 Recomendaciones

- a) Se recomienda ejecutar el plan de gestión propuesto para la institución, mismo que ha sido estructurado en función de la información recolectada de los mismos colaboradores para beneficio de la clínica, sus colaboradores y los pacientes que allí son atendidos
- b) Es importante recomendar la contratación del profesional adecuado para que tome la jefatura del departamento de talento humano; para asegurar la efectividad de este proceso de contratación y al no tener un proceso estandarizado para su cometido, se puede optar por contar con un

reclutador externo, exponiendo las necesidades y el perfil que debe cumplir el profesional en cuestión.

- c) Se recomienda que existan charlas de socialización previas por parte de la alta dirección hacia todos los colaboradores, esto con el fin de que el proceso de cambio al cual se van a someter todos los colaboradores no sea visto de forma negativa y genere tal vez miedos e inconformidades que pueda predisponer al personal y comprometer la consecución de los objetivos propuestos.

REFERENCIAS

- Arias, E. (2019). *“La gestión del talento humano en el servicio de emergencias expresada en la redistribución de actividades y capacitación, como generador de mejoras en los procesos de atención que se evidencian en los registros de las historias clínicas en el Hospital San Vicente de Paúl de la ciudad de Ibarra, desde septiembre 2017 a septiembre 2018”*. 108.
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalada, M. del P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad Tecnológica ECOTEC. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.26>
- Bahamón, B. (2014). *Evolución de la gestión del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional, en empresas de los diferentes sectores de Bogotá*. 78.
- BOLETÍN 186: PERSPECTIVAS MUNDIALES Y DE ECUADOR 2021. (2019, febrero 11). Colegio de Economistas. <https://colegiodeeconomistas.org.ec/boletin-186-perspectivas-mundiales-y-de-ecuador-2021/>
- Carvajal, C., & Romero, M. (2019). PROYECTO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN LABORATORIO CLÍNICO DE BAJA COMPLEJIDAD EN EL CANTON LA TRONCAL PROVINCIA DEL CAÑAR. Universidad San Gregorio de Portoviejo.
- Castillo, D. E., & Alejandro, L. (2020). *Gestión del talento humano de enfermería ante la emergencia sanitaria COVID-19 en un hospital público, Lima – Provincias, 2020*. 90.
- Censos, I. N. de E. y. (s. f.). Proyecciones Poblacionales. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado 13 de mayo de 2021, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Clínica La Merced Quito | Los mejores servicios en Cuidados Intensivos. (s. f.). Recuperado 29 de julio de 2022, de <https://ucilamerced.org/>
- Córdova, M. A. (2012). *Diseño del departamento de Gestión Humana en la Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba CLEMPA S.A*. 216.
- Espinosa, V., de la Torre, D., Acuña, C., & Cadena, C. (2017). Los recursos humanos en salud según el nuevo modelo de atención en Ecuador. *Revista*

Panamericana de Salud Pública, 41, 1.
<https://doi.org/10.26633/RPSP.2017.52>

- FMI: Urge protección social ante incremento de la pobreza en Ecuador. (s. f.). Primicias. Recuperado 13 de mayo de 2021, de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/acuerdo-fmi-hogares-pobreza-pandemiaecuador/>
- Freire, M. C. A. (2018). *DISEÑO DE PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. 120.
- Gallego, A. A., Carmona, M. F., Goez, A. M. V., & Díaz, L. J. L. (2016). *Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en dos instituciones del sector de la salud; una del sector público, el Hospital Santander del municipio de Caicedonia y otra del sector privado, la clínica Esimed S.A del municipio de Manizales*. 59.
- Lucero, K. (2021). Cuatro retos para la recuperación económica del Ecuador en 2021. 1, 15-16
- Mesa, M. J., Villa, D. Q., Arrieta, J. S., & Mazo, Á. M. C. (2020). *Estrategias gerenciales para la gestión del talento humano en salud para la promoción de la motivación, el liderazgo y la toma de decisiones en el personal de enfermería*. 57.
- Molina Marím, G., Oquendo-Lozano, T., Rodríguez-Garzón, S., Montoya-Gómez, N., Vesga-Gómez, C., Lagos-Campos, N., Almanza-Payares, R., Chavarro-Medina, M., Goenaga-Jiménez, E., & Arboleda-Posada, G. (2016). Gestión del talento humano en salud pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas, 2014. *Gerencia y Políticas de Salud*, 15(30). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.gtsp>
- Peralta, P. (2016). "Diseño e Implementación del Área de Recursos Humanos en una Pyme".
- Poc, D. (2013). PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MACSAM, S.A., DE COBÁN, A.V. UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR.

- Puig, P. L., Bernal, Z. D., Pérez, A. M. S., & Pérez, P. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública.*, 13.
- Rueda, Y., Silva, C., Suarez, D. (2020). IX. *La gestión del talento humano en las instituciones prestadoras de Salud—IPS | Revista de Investigación Transdisciplinaria en Educación, Empresa y Sociedad—ITEES.* <https://www.editorialeidec.com/revista/index.php/ITEES/article/view/58>
- Tandazo, E. (2020). Actualización del Sistema de Gestión por procesos del Laboratorio Clínico «SER». Sede Matriz de la ciudad de Loja. Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Trullen J, Bos-Nehles A y Valverde M. (2020). From intended to actual and beyond: a cross-disciplinary view of human resource management implementation. *International Journal of Management Reviews*, 22, 150-176.
- Valladolid, A. Y. G., & Alarcón, M. C. (2021). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN LOS SERVICIOS DE LA SALUD COVID-19. *Salud & Vida Sipanense*, 8(1), 100-108. <https://doi.org/10.26495/svs.v8i1.1602>

LISTA DE ABREVIATURAS

HIS: Hospital Internal System

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

MDT: Ministerio de Trabajo

MSP: Ministerio de Salud Pública

OMS: Organización Mundial de la Salud

OPS: Organización Panamericana de la Salud

PEST: Político, Económico, Social y Tecnológico

PIB: Producto Interno Bruto

SENESCYT: Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología

TICs: Tecnologías de la Información y Comunicación

UCI: Unidad de Cuidados Intensivos

GLOSARIO

Actitud: Hace referencia a la personalidad, al temperamento que muestra una persona ante una situación, a la postura que adopta en cada momento.

Ambulatorio: Que no exige que el enfermo permanezca ingresado en un centro hospitalario.

Aptitud: Se centra en el talento natural, la destreza o las habilidades específicas que cada individuo tiene o desarrolla.

Competencias: Aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea.

Crítico: Se definen como aquellos pacientes que sufren una inestabilidad orgánica, estructural o funcional y están en situación de riesgo vital real o potencial; o bien sufren un fracaso de uno o más de un órgano vital.

Desempeño: Se relaciona a la productividad y la calidad del trabajo realizado, con el cumplimiento de las normas -implícitas y explícitas- de la institución.

Estrategia: Procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario.

Gestión: conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo.

Motivación: energía psíquica que nos empuja a emprender o sostener una acción o una conducta.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL

<https://forms.gle/8RyRXBZbwchDq36y5>

|