



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE SALUD

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN UN CENTRO DE DIAGNÓSTICO POR IMAGEN EN EL VALLE DE
TUMBACO. PERIODO 2023

Profesora:

Ing. Mónica Janeth Moncayo Robles. Mgs.

Autor:

Lic. Betty Cristina Álvarez Sánchez

2022

RESUMEN

Las nuevas empresas suelen atravesar algunos cambios para prosperar en el mercado y el Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco no es la excepción, siendo una empresa joven que se inició durante la pandemia, el personal directivo entre sus muchos compromisos tiene como reto la administración del Talento Humano enfocada a la ventaja competitiva en el mercado y ser de interés, tanto para la organización como para quienes forman parte del equipo de trabajo, por ello se ha propuesto realizar un plan de gestión gerencial para la optimización de este recurso mediante el diagnóstico del clima laboral, la identificación de necesidades y expectativas del Talento Humano, estrategias de motivación y desarrollo del personal, así como acciones correctivas sobre el clima laboral. El plan de gestión gerencial para la optimización del Talento Humano presenta 10 actividades para las áreas de gestión gerencial de la dirección, gestión administrativa y de recursos humanos, gestión financiera y gestión operativa, abastecimiento y logística, dichas actividades serán monitoreadas y evaluadas en base al cumplimiento de sus indicadores y plazos establecidos. Se destaca la importancia del recurso humano, la cultura organizacional y la aplicación de estrategias para la optimización del Talento Humano en una organización de salud.

PALABRAS CLAVE: Talento Humano, Indicadores de gestión, Gestión estratégica, Cultura organizacional, Filosofía organizacional, Estructura organizacional

ABSTRACT

New companies usually go through some changes to prosper in the market and the Diagnostic Imaging Center in the Tumbaco Valley is no exception, being a young company that started during the pandemic in which the personal manager, among his many commitments, has as a challenge, the administration of Human Talent, which must focus on Human Talent as a competitive advantage in the market and be of interest, both for the organization and for those who are part of the work team, for this reason, it has been proposed to carry out a plan of managerial management for the optimization of this resource through the diagnosis of the work environment, the identification of needs and expectations of Human Talent, motivation strategies and staff development, as well as corrective actions on the work environment. The objective of this document is to design a management plan for the optimization of Human Talent, which presents 10 activities of management, administration and human resources management, financial and operational management, supply and logistics, these activities will be monitored and evaluated based on compliance with their indicators and established deadlines. This management plan highlights the importance of human resources, organizational culture, and the application of strategies for the optimization of Human Talent in a health organization.

KEYWORDS: Human Talent, Management indicators, Strategic management, Organizational culture, Organizational philosophy, Organizational structure

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	1
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	1
1.1 Introducción	1
1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	2
1.2.1. Estructura administrativa, financiera y operativa.....	3
1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios.....	5
1.3. Planteamiento del Problema	1
1.4. Justificación del planteamiento del problema	2
1.5. Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios	2
1.5.1. Objetivo General	2
1.5.2 Objetivos específicos.....	3
1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios	3
1.7. Propuesta y justificación de alternativas de solución.....	3
1.8. Matriz de Factibilidad de Alternativas.....	5
CAPITULO II.....	6
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	6
2.1. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud.....	8
2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección	8
2.1.2. Gestión Estratégica de Marketing.....	8
2.1.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	9
2.1.4. Gestión Financiera	9
2.1.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	10
2.1.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	10

2.1.7. Gestión de los Servicios del Centro de Diagnóstico por Imagen.....	11
CAPITULO III.....	15
III.1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	15
3.1. Planeamiento estratégico.....	15
3.1.1. Análisis del Entorno Social	15
3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	16
3.1.3. Análisis FODA.....	18
3.1.4. Cadena de valor de la organización	19
3.1.5. Planificación Estratégica	19
III.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	21
3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección	21
3.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	24
3.2.3. Gestión Financiera	27
3.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	29
CAPITULO IV.	31
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....	31
4.1. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	38
4.2. Conclusiones y Recomendaciones	39
GLOSARIO.....	40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ANEXOS.....	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cartera de Servicios Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco .	7
Tabla 2 Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución	4
Tabla 3 Matriz de Factibilidad de Alternativas	5
Tabla 4 Matriz FODA y estrategias	12
Tabla 5 Análisis PESTEL	15
Tabla 6 Actividad 1	21
Tabla 7 Actividad 2	22
Tabla 8 Actividad 3	23
Tabla 9 Actividad 4	24
Tabla 10 Actividad 5	25
Tabla 11 Actividad 6	26
Tabla 12 Actividad 7	27
Tabla 13 Actividad 8	28
Tabla 14 Actividad 9	29
Tabla 15 Actividad 10	30
Tabla 16 Monitoreo de indicadores	31
Tabla 17 Presupuesto estimado del Plan de Gestión Gerencial.....	33
Tabla 18 Cronograma de Actividades, monitoreo y evaluación.....	34
Tabla 19 Semaforización para medir cumplimiento de las actividades.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Estructural del Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco.....	4
Figura 2 Ubicación Geográfica del Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco.....	6
Figura 3 Árbol de problemas.....	1
Figura 4 FODA de la Gestión Gerencial de la Dirección	8
Figura 5 FODA Gestión Estratégica de Marketing	8
Figura 6 FODA de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	9
Figura 7 FODA de Gestión Financiera	9
Figura 8 FODA de Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	10
Figura 9 FODA de Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	10
Figura 10 FODA de Gestión de los Servicios del Centro de Diagnóstico por Imagen	11
Figura 11 Las 5 fuerzas de Porter.....	17
Figura 12 Modelo de la cadena de valor de Porter.....	19

INTRODUCCIÓN

La gestión del Talento Humano es determinante para el éxito o fracaso de una empresa y las personas son un recurso vital, tienen expectativas propias y actúan dentro del clima laboral, Es común escuchar que el recurso humano es el más importante y sin embargo no tiene un espacio dentro del balance general para su optimización. Es un reto para cualquier empresa y más para aquellas que se encuentran empezando a participar en un mercado cada vez más competitivo en el que una gestión ineficiente del recurso humano, si no se realiza adecuadamente puede resultar en fracaso empresarial.

Proporcionar herramientas que permitirán a la empresa gestionar el área de Talento Humano y que éste en consecuencia sea capaz de brindar un servicio excepcional tanto en atención al cliente como en calidad científica y técnica es lo que motiva el presente proyecto.

Mientras que la investigación cualitativa permite conocer de mejor manera la realidad para darle solución. El modelo de gestión de recursos humanos de Harper y Lynch plantea que el desarrollo de las actividades de esta área responden a la planeación estratégica en la que se determinan las necesidades y requerimientos del personal para la ejecución del plan y a la par del desarrollo de actividades claves como la evaluación del desempeño, formación del personal, sistemas de recompensa, planes de desarrollo profesional y de carrera, y selección del personal (Fleitas Triana, 2002).

Para crear un equipo de trabajo óptimo y con personas talentosas, en una empresa de salud se deben conjugar elementos emocionales, financieros y operacionales destinados a promover un clima laboral ideal (Eslava, 2004)(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2004), elementos presentes en la propuesta del plan de gestión gerencial del Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco, que deberán ser monitoreados y evaluados conforme a la planificación.

CAPÍTULO I.

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 Introducción

El sistema de salud es una estructura social conformada por instituciones, organismos y servicios que dirigen sus esfuerzos hacia la preservación de la salud de la población, (Organización Mundial de la Salud 2000) (Seguí, Toledo, y Jiménez 2016). La salud según su contexto ya sea somático-fisiológico, psíquico, político legal, sanitario, económico, ideal o social tiene su propio significado, sin embargo, para fines de este proyecto la descripción de salud más acertada es “el nivel más alto posible de bienestar físico, psicológico, social y capacidad funcional que permitan los factores sociales en los que vive inmerso el individuo y la colectividad”. Cada enfoque es determinante para los sistemas de salud y los servicios sanitarios, y en la manera en que estos responden a la demanda de asistencia de salud o a la oferta de medios para proporcionar estos servicios (SALLERAS, GÓMEZ, y VARENA 1981)(Errasti 1996).

En países occidentales de primer mundo los sistemas de salud tienen diferentes modelos de financiación, el modelo de financiación predominante es diferente entre los países y se ajusta a la realidad de cada uno (Seguí et al. 2016). Países como Estados Unidos se manejan bajo un modelo predominantemente liberal o de libre mercado, en el cual la salud es un bien comerciable, otros países como Cuba y Corea del Norte tienen sistemas de salud financiados completamente por el presupuesto general del estado, similar pero no igual a países en Europa del Este cuyos sistemas de salud mantienen un sistema centralizado bajo control gubernamental en el cual no existe el sector privado(Errasti 1996).

En el caso de Ecuador, éste muestra un sistema de salud conformado por el sector público que brinda cobertura aproximadamente al 51% de la población ecuatoriana e incluye instituciones como el Ministerio de Salud Pública, Instituto Nacional de Seguridad Social, Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional; y el sector privado el cual incluye instituciones con fines de

lucro como empresas de medicina prepagada, clínicas, consultorios, hospitales, dispensarios, farmacias y organizaciones sin fines de lucro como fundaciones. (Lucio, Villacrés, y Henríquez 2011).

Las instituciones de salud privadas al igual que las instituciones públicas persiguen la promoción de la salud en las personas, sin embargo, a diferencia de las últimas también participan activamente en el mercado de una forma competitiva con otras que prestan servicios idénticos por lo que dirigen sus esfuerzos a una gestión que les permita crecer y desarrollarse.

En el mercado participan proveedores públicos y privados previamente descritos y se basa en el uso de recursos para producir bienes o servicios finales, intermedios, de consumo o de inversión de cada mercado particular (recursos humanos, equipos, servicios de hospitalización, vacunas y medicamentos, insumos sanitarios y generales, exámenes de diagnóstico, terapias, etc.) por un precio. Es por lo general un tipo de mercado imperfecto en el cual la oferta tiene relativa capacidad para crear su propia demanda (Katz y Miranda 1994).

En la gestión de una institución de salud la gerencia dispone de recursos para el alcance de los objetivos, los recursos pueden ser materiales como infraestructuras, equipamiento, insumos, entre otros; o humanos que son las personas vinculadas con la institución mediante algún tipo de contrato con la misma. La gestión de recursos humanos es compleja quizás debido al componente emocional que afecta la motivación de los recursos humanos para bien o para mal (Lamata 1998). La gestión del talento humano en Ecuador debe sujetarse a la normativa legal vigente o Código del Trabajo y está regulada por el Ministerio del trabajo.

1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

La gestión sanitaria se realiza en tres niveles, el primero es el nivel macro a cargo de la autoridad sanitaria nacional, el segundo es el nivel meso el cual se lleva a cabo en los establecimientos de salud y finalmente, el tercer nivel es el micro en el cual encontramos al personal clínico brindando atención directa a los pacientes.

El proceso de gestión se lleva a cabo por el personal directivo (Gerencia), el cual planifica las acciones coordinadas y enfocadas a obtener resultados que se ajusten a las metas de la organización mientras se optimizan recursos, para luego ejecutar y controlar dichas acciones. Para fortalecer la gestión gerencial se requiere de algunos procesos como la

continua capacitación del personal directivo, la construcción de los indicadores de productividad, la formulación de elementos de gestión y una cultura de información que permita el análisis de la información (Barrios 2008).

Se entiende que la gestión estratégica de los Recursos Humanos es el conjunto de acciones y decisiones gerenciales en el área de la organización que influye en las personas. En la actualidad las organizaciones se inclinan hacia el aumento de la ventaja competitiva mediante la optimización de sus recursos humanos por sobre los recursos económicos e incluso tecnológicos, una tendencia que va en aumento principalmente en países desarrollados (Cuesta 2010).

El proceso de gestión requiere capacidades de visión, previsión y capacidad estratégica. La capacidad de visión debe ser compartida para crear un sentido de pertenencia y alinear a la persona con la organización. La capacidad de previsión permite a la empresa prever lo que le depara el futuro. Y la capacidad estratégica permite diseñar estrategias que faciliten el alcance de los objetivos empresariales por medio de las personas y de pasos específicos a corto y largo plazo, demostrando así el importante papel de las personas en el alcance de los objetivos organizacionales en la actualidad.

1.2.1. Estructura administrativa, financiera y operativa

La filosofía empresarial es el resultado de una visión valorativa de los valores sociales cuyos pilares básicos incluyen la visión y misión institucionales que definen el diseño y la organización de la empresa y junto con otros elementos como la estructura administrativa es determinante para la capacidad competitiva (García 1994).

La estructura administrativa permite esquematizar formalmente las relaciones, los procesos de toma de decisiones, las funciones y la articulación de las áreas o grupos de trabajo y debe adaptarse a los cambios (Parra Moreno y del Pilar 2009).

El establecimiento Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco no cuenta con una filosofía empresarial ni estructura organizacional formal.

1.2.1.1. La estructura organizacional

Ante la falta de una estructura organizacional formal y para efectos de este proyecto se ha determinado en base a la observación la siguiente estructura orgánica:

Gerencia.- Es la instancia gobernante de la organización y se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar las funciones de la institución.

Junta General de Accionistas.- Es el órgano administrativo y fiscal de la sociedad de capital conformada por los accionistas quienes toman decisiones y evalúan acciones claves para un rendimiento satisfactorio, ocasionalmente se encarga de tomar decisiones finales sobre la planificación de gerencia.

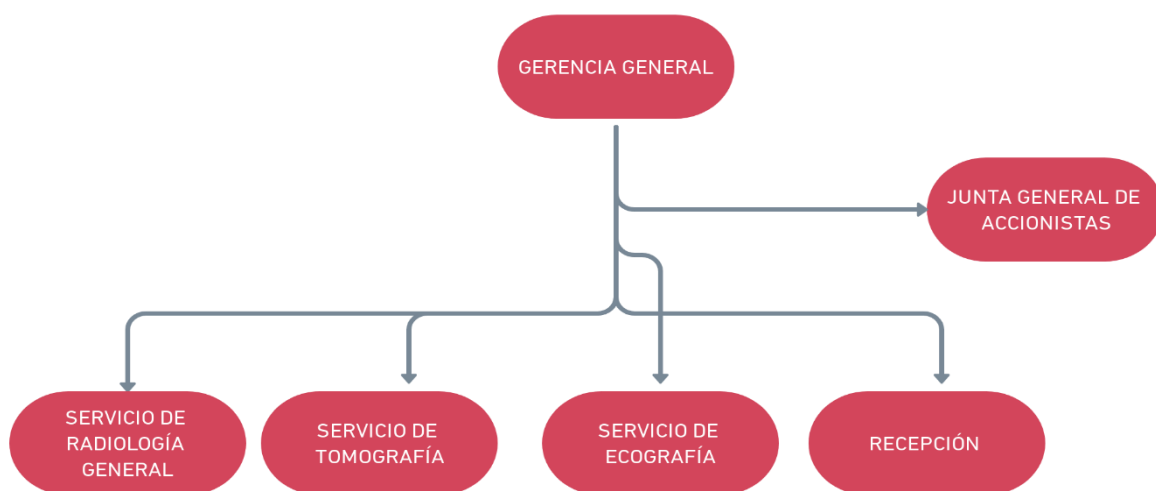
Recepción.- Es la unidad orgánica que gestiona el flujo de pacientes y el curso de su atención desde la recepción, facturación, tiempo de espera, realización del examen hasta la entrega de resultados. Responde a la gerencia.

Servicio de Radiología Convencional.- Es la unidad orgánica encargada de brindar ayuda en el diagnóstico por imágenes mediante la realización de exámenes radiológicos con radiación ionizante en general en equipos de radiología convencional y arco en C, simples o contrastados. Responde a la gerencia.

Servicio de Ecografía.- Es la unidad orgánica encargada de brindar ayuda en el diagnóstico por imágenes mediante la realización de exámenes radiológicos con radiación no ionizante usando equipos de ecografía. Responde a la gerencia.

Servicio de Tomografía.- Es la unidad orgánica encargada de brindar ayuda en el diagnóstico por imágenes mediante la realización de exámenes especializados usando radiación ionizante con un Tomógrafo, ya sean estudios simples o contrastados. Responde a la gerencia.

Figura 1 Organigrama Estructural del Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco



Elaborado por: Cristina Álvarez

1.2.1.2. Estructura Financiera

La estructura financiera es la combinación de los recursos financieros los cuales pueden ser producto del financiamiento interno o externo(Contreras y Díaz 2015).

El capital y las acciones están distribuidas entre los socios en un porcentaje del 50% para cada socio. El financiamiento de la empresa es interno en un 70% y externo en un 30%.

1.2.1.3. Estructura Operativa

Recursos de infraestructura y equipamiento

El Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco opera en una superficie de 100 metros de construcción, en una sola planta, cuenta con sala de tomografía computarizada, sala de rayos x, sala de ecografía, sala de informes, secretaría y bodega.

Entre el equipamiento se encuentra un equipo de tomografía computarizada de 40 detectores, equipo de ecografía Resona 7, equipo de radiología convencional, Arco en C, equipo de ecografía portátil.

a) Recursos Humanos

Consta de personal técnico operativo (4 licenciados en radiología), personal médico (2 médicos radiólogos en horario rotativo diurno, 3 médicos radiólogos en horario nocturno rotativo), 1 contador y 1 secretaria como personal administrativo (en horario diurno), 1 gerente y 2 socios que conforman la Junta General de accionistas como personal directivo.

1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios

El Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco ofrece servicios de tomografía computarizada, ecografía, radiología convencional e intervencionismo.

Usualmente para conocer la frecuencia de estudios radiológicos en general, se considera el número de estudios por cada 1000 habitantes, en el informe del año 2000 las estadísticas del Comité Científico de las Naciones Unidas sobre los Efectos de la Radiación Atómica (United Nations Scientific Committee on the Effects of Atomic Radiation, UNSCEAR), se establecieron cuatro niveles de frecuencia de estudios radiológicos atendiendo al número de médicos por habitantes: el nivel I con al menos 1 médico por 1000 habitantes, nivel II con 1 médico por 1000-3000 habitantes, el nivel III con 1 médico por 3000-10 000 habitantes, y nivel IV con 1 médico por más de 10 000

habitantes, en el nivel de atención I se reportan 920 estudios anuales por cada 1000 habitantes, el nivel II 150 estudios anuales por cada 1000 habitantes y en los niveles II y III 20 estudios anuales por cada 1000 habitantes (Fleitas, De La Mora, González, Machado, & Jiménez, 2009).

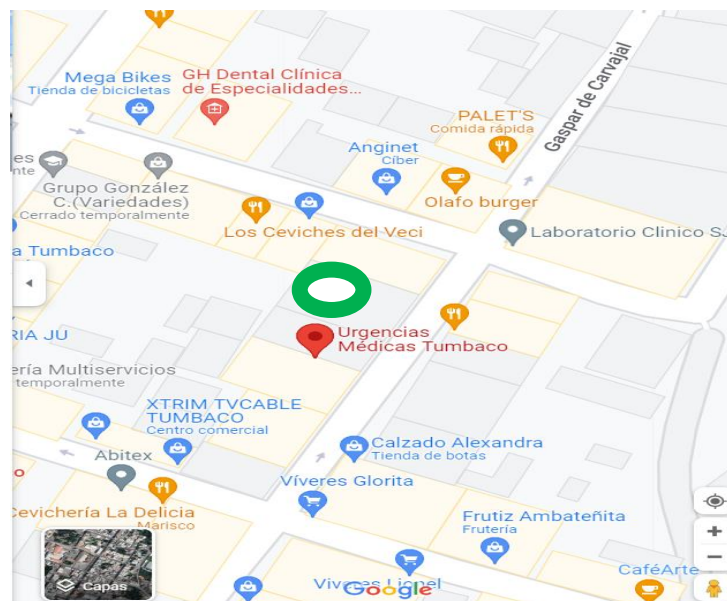
No fue posible encontrar cifras confiables sobre la población medica en el Valle de Tumbaco, aunque se conoce que la población de médicos en la provincia de Pichincha fue de 8813,35 en 2019, esta cifra esta influenciada por la sobrepoblación médica en la ciudad de Quito (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019).

En 2019 Pichincha registró 1.960.960 estudios radiológicos (de los cuales 934.611 fueron radiografías, 557.669 ecografías y 229.279 tomografías) (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2018) y la población para el año 2020 en esta provincia fue de 2.576.287 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2020).

1.2.2.1. Análisis geoespacial y geopolíticos

El Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco se encuentra en la ciudad de Quito en la parroquia de Tumbaco en las calles Gaspar de Carvajal S1-40 y, Guayaquil 170184 dentro del Hospital de Urgencias Médicas Tumbaco.

Figura 2 Ubicación Geográfica del Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco



Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco (Círculo verde)

Fuente: Google Maps, 2022

1.2.2.2. Oferta de servicios

Dado que el Centro está especializado en la oferta de servicios de imagen para el diagnóstico, la oferta de servicios incluye tomografía computarizada, ecografía, radiología convencional, radiología en el quirófano e intervencionismo.

Tabla 1 Cartera de Servicios Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco

CARTERA DE SERVICIOS
Estudios radiológicos/ Estudios radiológicos especiales
Ecografía Obstétrica
Ecografía General/ Doppler/ Elastografía
Ecografía Portátil
Estudios con arco en C (quirófano)
Procedimientos Especiales (Biopsias, Punciones, Drenajes, Colangiografías, Nefrostomía)
Tomografía Simple y Contrastada
Angiotomografía
Enterotomografía
Colon Virtual
Fistulografías por Tomografía

Elaborado por: Cristina Álvarez

1.2.2.3. Población atendida

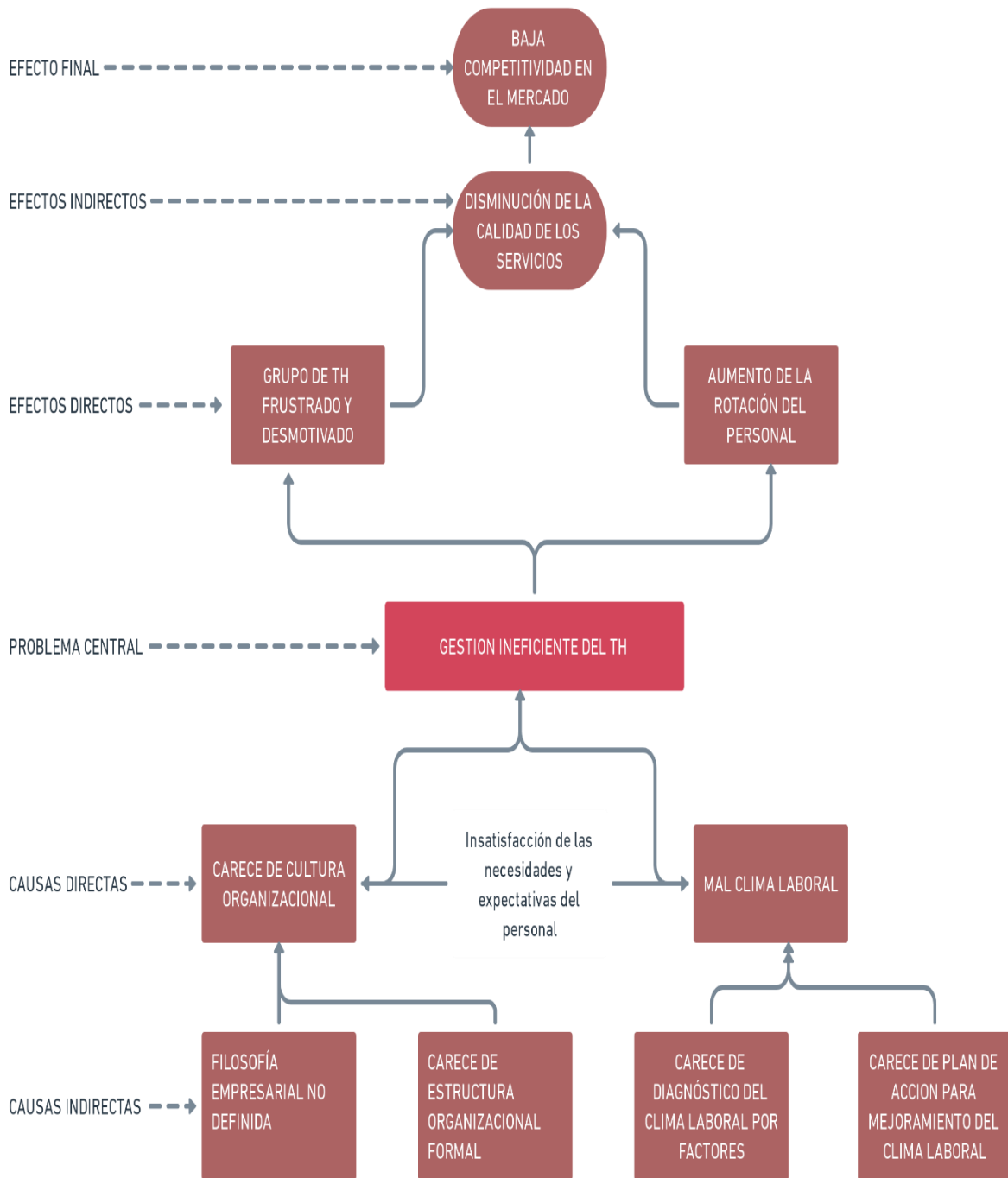
El Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco registra un total de 3.785 pacientes atendidos en un periodo de 27 meses.

1.2.2.4. Demanda de servicios insatisfecha

Ya que el establecimiento no ha realizado gestión sobre la información, no cuenta con un registro de los estudios no realizados y por tanto no es posible conocer la demanda de servicios insatisfecha.

1.3. Planteamiento del Problema

Figura 3 Árbol de problemas



Elaborado por: Cristina Álvarez

En el Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco se identificó un aumento en la rotación del personal, desmotivación, bajo nivel de compromiso hacia un mejor

servicio, indicadores de un mal clima laboral para el Talento Humano que conforma el equipo de trabajo, entre las causas se puede mencionar que las necesidades y expectativas del personal como mejores oportunidades para el desarrollo de la carrera profesional de los colaboradores, equipamiento adecuado y remuneración en relación a la carga laboral se han visto insatisfechas, además de una comunicación ineficiente entre colaboradores y personal directivo, incrementando a su vez el riesgo de baja competitividad empresarial.

Al identificar el problema se establece que existe una gestión ineficiente del Talento Humano en el Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco.

El Talento Humano de una empresa es por mucho uno de los activos más valiosos, una buena gestión debe estar dirigida hacia la potenciación del capital humano en beneficio de los objetivos, en el sector de salud en particular es de suma importancia la participación del personal en el desarrollo de los programas y políticas de salud, diagnóstico y seguridad radiológica. (Piteres Redondo, Cabarcas Velázquez, y Gaspar Hernández 2018).

1.4. Justificación del planteamiento del problema

Ante el problema de la gestión ineficiente del Talento Humano en el Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco su optimización es crucial para una mejor calidad de los servicios en beneficio de la población y para una mejor estrategia competitiva de la empresa ya que el personal médico, operativo y administrativo del Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco se relaciona directamente con el consumidor/paciente durante todo el proceso del servicio, asiste, realiza y diagnostica mediante exámenes y procedimientos a la vez que es responsable de la seguridad del paciente.

Con el plan de gestión del Talento Humano se podrán prevenir futuros conflictos en el ambiente de trabajo, la disminución de la calidad de los servicios, la consecuente reducción del flujo de consumidores de servicios de salud por esta causa e incluso pérdidas económicas por aumentos en la rotación del personal.

1.5. Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un plan de gestión gerencial para la optimización del Talento Humano en un Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco. Periodo 2023.

1.5.2 Objetivos específicos

Identificar necesidades y expectativas laborales en Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco. Periodo 2023.

Definir estrategias de motivación y desarrollo del Talento Humano en el Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco. Periodo 2023.

Proponer acciones correctivas para mejorar el clima laboral del Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco. Periodo 2023.

1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

En el mercado sanitario las oportunidades de mejora son un factor constante y en este caso en particular existe la oportunidad de potenciar el desarrollo profesional del Talento Humano, a su vez el personal tendrá una mejor capacidad y compromiso hacia la calidad de los servicios y a dar lo mejor de sí, aumentando la posibilidad de mejorar la competitividad de la empresa frente a otras instituciones del mismo tipo. Existe además la oportunidad de promover un ambiente laboral seguro como el primer paso hacia el desarrollo de hábitos de trabajo seguros en empleadores y asociados disminuyendo la frecuencia de eventos adversos en el futuro o minimizando su impacto.

1.7. Propuesta y justificación de alternativas de solución

Para la selección de alternativas de solución al problema se llevó a cabo una reunión con un representante del equipo operativo, un representante del equipo médico, Junta General de Socios y Gerencia del Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco, sumando un total de 5 personas, se procedió a realizar una lluvia de ideas con las diferentes alternativas, de las cuales se definieron 6 como las más importantes y se establecieron las siguientes ponderaciones: Factibilidad técnica (50%), factibilidad económica (50%) y factibilidad operativa (25%) ; así como una calificación que va del 1 al 5, siendo 1 en valor más bajo y 5 el valor más alto de factibilidad.

Tabla 2 Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD “Plan de gestión gerencial para la optimización del Talento Humano en un Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco. Periodo 2023” MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍO	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Gestión ineficiente del Talento Humano	Carece de cultura organizacional	Talento Humano frustrado y desmotivado. Disminución de la calidad de los servicios. Desventaja competitiva.	Alcanzar la satisfacción del Talento Humano a la par de los objetivos institucionales	Adoptar filosofía organizacional y determinar estructura organizacional formal.	Gerencia
Gestión ineficiente del Talento Humano	Clima laboral ineficiente	Aumento de rotación del Talento Humano. Disminución de la calidad de los servicios. Disminución de la calidad de los servicios. Desventaja competitiva.	Fidelización y desarrollo del Talento humano en un buen clima laboral.	Diagnosticar factores del clima laboral y proponer acciones correctivas para el mejoramiento del clima laboral. Nuevo proceso de contratación. Aumento de salarios	Gerencia
Notas: Fuentes: Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco Elaboración: Cristina Álvarez Fecha: 09/09/2022					

1.8. Matriz de Factibilidad de Alternativas

Tabla 3 Matriz de Factibilidad de Alternativas

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	Criterios de selección						Puntaje total
		Ponderación	Factibilidad técnica	Ponderación	Factibilidad económica	Ponderación	Factibilidad operativa	
Gestión ineficiente del Talento Humano	Adopción de filosofía organizacional.	25%	4	50%	5	25%	4	9,5
	Determinar estructura organizacional formal.	25%	5	50%	5	25%	4	9,5
	Diagnóstico del clima laboral por factores.	25%	4	50%	5	25%	4	9
	Incorporación de acciones correctivas para el mejoramiento del clima laboral	25%	4	50%	4	25%	4	8
	Nuevo proceso de contratación	25%	4	50%	2	25%	2	5
	Aumento de salarios.	25%	4	50%	2	25%	2	5

Elaborado por: Cristina Álvarez

CAPITULO II.

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

La metodología cualitativa consiste en un tipo de investigación estratégica depurativa y rigurosa que permite captar la realidad con la mayor objetividad, recogiendo datos de forma sistemática, haciendo posible un análisis exploratorio, de toma de decisiones o evaluativo, entre otros, los datos cualitativos ofrecen profundidad y detalle muy útiles a la hora de investigar relaciones humanas, justicia y organizaciones, psicología social y en medicina. Las principales técnicas metodológicas cualitativas son la observación, la entrevista, el análisis de contenido y estudios de casos (Anguera, 1986).

Para efectos de este proyecto el tipo de investigación es cualitativa, la naturaleza de la investigación permite describir la realidad de cada variable y sobre lo cual se estableció alternativas de solución, siendo en este caso la variable de Gestión del Talento Humano y su optimización.

Se llevó a cabo para conocer y optimizar la gestión del Talento Humano en el Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco mediante la aplicación de grupos focales y entrevistas al personal administrativo, médico y operativo, dada la cantidad de personal de cada área se seleccionó a todo el personal a quienes se solicitó la información correspondiente explicándoles las preguntas, señalando la confidencialidad de sus datos personales y que los resultados obtenidos serán utilizados para la optimización de la gestión del Talento Humano del Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco.

El universo está conformado por el grupo de Talento Humano del Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco, consta de 15 empleados quienes serán reconocidos en este documento como colaboradores, personal o asociados, distribuidos en poblaciones de personal médico (5), personal operativo (4), asociados administrativos (2) y directivo (3). Cada población tiene particularidades comunes y especificaciones que concuerdan.

Sobre las necesidades y expectativas del Talento Humano el instrumento de recolección de datos es la entrevista abierta aplicada a la Gerencia (anexo 2) y el grupo de participación aplicado al personal médico, operativo y administrativo en 2 grupos (anexo 3), el primero constituido por el personal operativo y administrativo, el segundo por el personal médico. La entrevista es de tipo estandarizada abierta y programada en la cual los entrevistados deben ser sometidos al mismo cuestionario (en cada grupo) con el mismo orden secuencial y las contestaciones a las preguntas son contestadas libremente (Verdú, Alaminos, Francés, & Santacreu, 2015).

Sobre el diagnóstico del clima laboral el instrumento de recolección de datos es la encuesta disponible en Google Forms en el siguiente enlace https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdqwWAc7ePRIC_bwikh6VYIqLLW0Dmda2VVQkEmI3sEc9ilaQ/viewform?usp=sf_link.

Posterior a la recolección de datos se realiza un análisis de contenido cualitativo, clasificando los diversos elementos.

Sobre la gerencia:

- Conocimiento del desempeño del talento humano
- Competencias
- Conocimiento de nuevas tendencias en la gestión del talento humano
- Aporta posibles soluciones

Sobre el personal son:

- Conocimiento de la empresa
- Competencias
- Conocimiento del ambiente laboral
- Aporta posibles soluciones

El análisis de datos además se divide en categorías, la primera categoría es la cultura organizacional existente al momento en la empresa; y la segunda categoría es el clima laboral, el cual se analiza realizando una comparación entre la perspectiva del personal directivo y la perspectiva del personal médico-operativo-administrativo según los parámetros de comunicación, colaboración, liderazgo, carrera profesional, satisfacción en el nivel de trabajo y cuestiones generales.

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

Mediante el uso de la herramienta FODA se identifican las capacidades y limitaciones del establecimiento, esta herramienta permite diagnosticar y tomar decisiones sobre el Talento Humano según los objetivos de la organización.

2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección

La gestión gerencial de la Dirección se encarga de planificar, aplicar y controlar las acciones del Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco.

Figura 4 FODA de la Gestión Gerencial de la Dirección

Fortalezas F1. Trabaja en equipo con la Junta General de Socios para la toma de decisiones. F2. Cuenta con formación médica que le permite comprender los procesos para la producción del servicio.	Oportunidades O1. Aumento de la Oferta del talento Humano operativo. O2. Oferta de formación académica en administración de instituciones de salud online y presencial en la ciudad de Quito.
Debilidades D1. Carece de experiencia en administración de Talento Humano. D2. Carece de cultura organizacional.	Amenazas A1. Competencia mejor capacitada en gestión gerencial del Talento Humano A2. Pérdida de beneficios.

Elaborado por: Cristina Álvarez

2.1.2. Gestión Estratégica de Marketing

Lleva a cabo acciones para analizar un mercado objetivo y detectar oportunidades.

Figura 5 FODA Gestión Estratégica de Marketing

Fortalezas F3. Capacidad económica. F4. Disposición a realizar proyecto de marketing social.	Oportunidades O3. Demanda del servicio O4. Desarrollo de nuevas tecnologías con softwares de gestión empresarial y nuevos métodos
Debilidades D3. Sin planificación estratégica. D4. Manejo deficiente de los canales de distribución del marketing.	Amenazas A3. Marketing de la competencia. A4. Inestabilidad económica del país

Elaborado por: Cristina Álvarez

2.1.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Consiste en estrategias que permitan tomar decisiones sobre el recurso humano que permita su bienestar y el desarrollo de la empresa.

Figura 6 FODA de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Fortalezas F5. Personal joven para ser formado y modelado. F6. Apertura de directivos a los nuevos modelos de gestión.	Oportunidades O5. Oferta de médicos jóvenes altamente calificados y especialistas en la ciudad que pueden ser captados. O6. Competitividad en el mercado por gestión del Talento Humano
Debilidades D5. Gestión sin indicadores de productividad. D6. Carece de plan estratégico para la contratación del personal.	Amenazas A5. Oferta de personal médico y operativo concentrado en el Distrito Metropolitano de Quito. A6. Falta de competitividad salarial.

Elaborado por: Cristina Álvarez

2.1.4. Gestión Financiera

Es el conjunto de acciones que permiten administrar los recursos financieros de la empresa.

Figura 7 FODA de Gestión Financiera

Fortalezas F7. Sistema de facturación electrónica que permite obtener estadísticas del flujo de caja y ventas. F8. Experiencia y capacidad de negociación para adquisición de tecnologías según la demanda de servicios.	Oportunidades O7. Alianzas estratégicas. O8. Planes de financiamiento para adquisición de nueva tecnología
Debilidades D7. Sin planificación ni seguimiento, sin centro de costos, ni costo de procesos, presupuesto para la contratación del Talento Humano, etc. D8. No realiza auditorías internas sobre la gestión financiera.	Amenazas A7. Irregularidad de la situación económica y política del país. A8. Aumento de los impuestos para PYMES y altas tasas de interés.

Elaborado por: Cristina Álvarez

2.1.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Se encarga de administrar el flujo de insumos, materiales e información de la empresa para la producción del servicio.

Figura 8 FODA de Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

<p>Fortalezas F9. Capacidad adquisitiva para insumos y materiales. F10. Apertura de directivos a los nuevos modelos de gestión.</p>	<p>Oportunidades O9. Buena relación con casas comerciales y distribuidores de insumos. O10. Desarrollo de nuevas tecnologías con softwares de gestión empresarial y nuevos métodos</p>
<p>Debilidades D9. Sin planificación ni seguimiento, sin centro de costos, ni costo de procesos, presupuesto para la contratación del Talento Humano, etc. D10. No cuenta con inventario formal, ni proceso de control de inventario.</p>	<p>Amenazas A9. Competencia con gestión operativa y logística más eficiente. A10. Menor costo de los servicios de la competencia.</p>

Elaborado por: Cristina Álvarez

2.1.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Consiste en la administración de los sistemas de tecnología de la información de una empresa.

Figura 9 FODA de Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

<p>Fortalezas F11. Modemos equipos adquiridos con garantía y mantenimiento periódico de las tecnologías. F12. Cuenta con Sistema de Comunicación y Almacenamiento de imágenes.</p>	<p>Oportunidades O11. Oportunidad para realizar convenios de mantenimiento con nuevas empresas con más beneficios. Adquisición de nuevas tecnologías. O12. Cursos de capacitación para nuevas tecnologías.</p>
<p>Debilidades D11. Algunos equipos solo cuentan con garantía por un corto periodo de tiempo. D12. Mantenimiento gratuito incluido en la adquisición de las tecnologías por finalizar en 2023</p>	<p>Amenazas A11. Inestabilidad económica del país. A12. Irregularidad del suministro eléctrico del sector.</p>

Elaborado por: Cristina Álvarez

2.1.7. Gestión de los Servicios del Centro de Diagnóstico por Imagen

Consiste en las acciones de seguimiento y estandarización dirigidas a mejorar la calidad de los servicios.

Figura 10 FODA de Gestión de los Servicios del Centro de Diagnóstico por Imagen

Fortalezas F13. Oferta variada de servicios de alta complejidad. F14. Disposición del personal a desarrollar conocimientos y experiencia para ofrecer un mejor servicio.	Oportunidades O13. Aumento en la demanda de servicios en el sector privado debido a la reducción del presupuesto para salud pública a nivel nacional. O14. Mayor número de médicos por cada 10 mil habitantes que en otras provincias.
Debilidades D13. No realiza control de calidad de los servicios. D14. Personal operativo sin capacitación continua.	Amenazas A13. Irregularidad del suministro eléctrico del sector. A14. Ubicación geográfica inconveniente.

Elaborado por: Cristina Álvarez

Tabla 4 Matriz FODA y estrategias

<p style="text-align: center;">VARIABLE INTERNA</p> <p style="text-align: center;">VARIABLES EXTERNAS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decisiones directivas en equipo - Conocimiento medico radiológico - Disposición y capacidad económica. - Talento humano joven que puede ser modelado. - Recursos tecnológicos y experiencia en adquirir tecnología. <ul style="list-style-type: none"> - Oferta de servicios de alta complejidad. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión sin estrategia, cultura organizacional, cultura de información, planificación del presupuesto para Talento Humano, evaluación del Talento Humano. - No realiza auditorías internas. - Planificación de mantenimiento de tecnología. - No realiza control de calidad de los servicios.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferta del Talento Humano y capacitación. - Demanda del servicio 	<p>FO (Estrategias ofensivas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir perfil del colaborador que la organización requiere para futuras contrataciones. 	<p>DO (Estrategias de reorientación)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adoptar una cultura organizacional iniciando con la definición de los valores institucionales, misión, visión

<ul style="list-style-type: none"> - Innovación tecnológica y planes de financiamiento. - Gestión del talento Humano como ventaja competitiva. <ul style="list-style-type: none"> - Alianzas estratégicas. - Reducción del PIB destinado a salud pública y aumento de los servicios de salud privada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adoptar una cultura de información mediante el registro de operaciones y servicios - Conocer al consumidor mediante encuestas de satisfacción sobre el servicio que proporciona el Talento Humano. <ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con Stakeholders 	<p>y objetivos y estructura organizacional formal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la gestión institucional mediante la planificación estratégica del talento humano, gestión de procesos y control de calidad. - Auditoría interna y evaluación del desempeño.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia mejor capacitada en gestión gerencial del Talento Humano con mejores salarios <ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de beneficios. - Marketing de la competencia. - Concentración de profesionales en Quito <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas leyes tributarias PYMES - Inestabilidad económica y política del país. <ul style="list-style-type: none"> - Ubicación geográfica inconveniente. 	<p>FA (Estrategias defensivas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adoptar nuevos modelos de gestión del talento humano como una ventaja competitiva en el mercado. - Análisis costo beneficio de nuevas contrataciones. <ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica de marketing interno y externo. - Implementar programa de capacitación sobre administración del talento humano para el personal directivo. 	<p>DA (Estrategias de supervivencia)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auditoría interna y evaluación periódica de la gestión del talento humano, procesos y calidad. - Planificación estratégica de marketing interno y externo.

Elaborado por: Álvarez Cristina

Basado en el análisis FODA, las estrategias para optimizar el Talento Humano en el Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco son:

Adoptar cultura organizacional y de la información.

Conocer el mercado de servicios de radiología.

Planificación estratégica del talento humano (evaluación de desempeño, remuneración, carga laboral, capacitaciones, contratación).

CAPITULO III.

III.1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

En el presente capítulo se determinan los indicadores y actividades necesarias para alcanzar los objetivos y dar solución al problema identificado.

3.1. Planeamiento estratégico

3.1.1. Análisis del Entorno Social

En esta sección se pretende analizar el macroentorno de la organización de manera que sea posible identificar aquellos factores que intervienen en el mercado de la radiología y que por tanto podrían afectar la oferta, la demanda, costos de producción, entre otros. La herramienta PESTEL analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, de ahí sus iniciales (Amador-Mercado, 2022).

Mediante el uso de la herramienta PESTEL se ha identificado para el Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco el siguiente entorno:

Tabla 5 Análisis PESTEL

<i>POLÍTICO</i>	El Ecuador está organizado como república unitaria y se administra de forma descentralizada, es un estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente unitario, intercultural, y plurinacional (Oficina de Información diplomática del Ecuador, 2021), sin embargo la situación política es constantemente amenazada por los conflictos internos y discrepancias entre partidos políticos. La constitución además se encarga de garantizar las inversiones a través del Banco Central Del Ecuador. Políticas de importación.
<i>ECONÓMICO</i>	La economía ecuatoriana presenta un crecimiento para el año 2022 (Banco Central Del Ecuador, 2022). Reducción del PIB destinado a la salud pública. Durante la pandemia hubo un consumo importante de los servicios de radiología, por tanto, un crecimiento acelerado, dado el uso de estos servicios en el diagnóstico, actualmente existe una

	desaceleración de dicho crecimiento y la reactivación de otros sectores comerciales en el país.
<i>SOCIAL</i>	Se ha dado un crecimiento poblacional desmedido en el sector del Valle de Tumbaco durante los últimos años (Administración Zonal Tumbaco. Municipio de Quito, 2021) y con ello aumenta la demanda de servicios de salud sumando la capacidad del propio sector de crear su propia demanda en la población.
<i>TECNOLÓGICO</i>	Inclusión de la inteligencia artificial en el diagnóstico, unidades de procesamiento gráfico para imágenes 3D y 4D, equipos con mejor dosis de radiación y mejor nitidez. Se suma el uso masivo de internet, dando lugar a pacientes informados y mayor visibilidad de empresas proveedoras de salud al alcance de la mano.
<i>ECOLÓGICO</i>	Gracias a las nuevas modalidades digitales de la radiología, existen menos contaminantes ambientales, un ejemplo de ello es la eliminación de líquidos reveladores de placas para dar paso a las pantallas digitales, así mismo el uso de informes digitales sobre informes físicos en papel.
<i>LEGAL</i>	Normativa legal vigente en el Ecuador sobre relaciones laborales es el Código de Trabajo cuya última reforma sucedió en 2020, dictamina los derechos y obligaciones de empleadores y empleados. Nuevas leyes tributarias para PYMES.

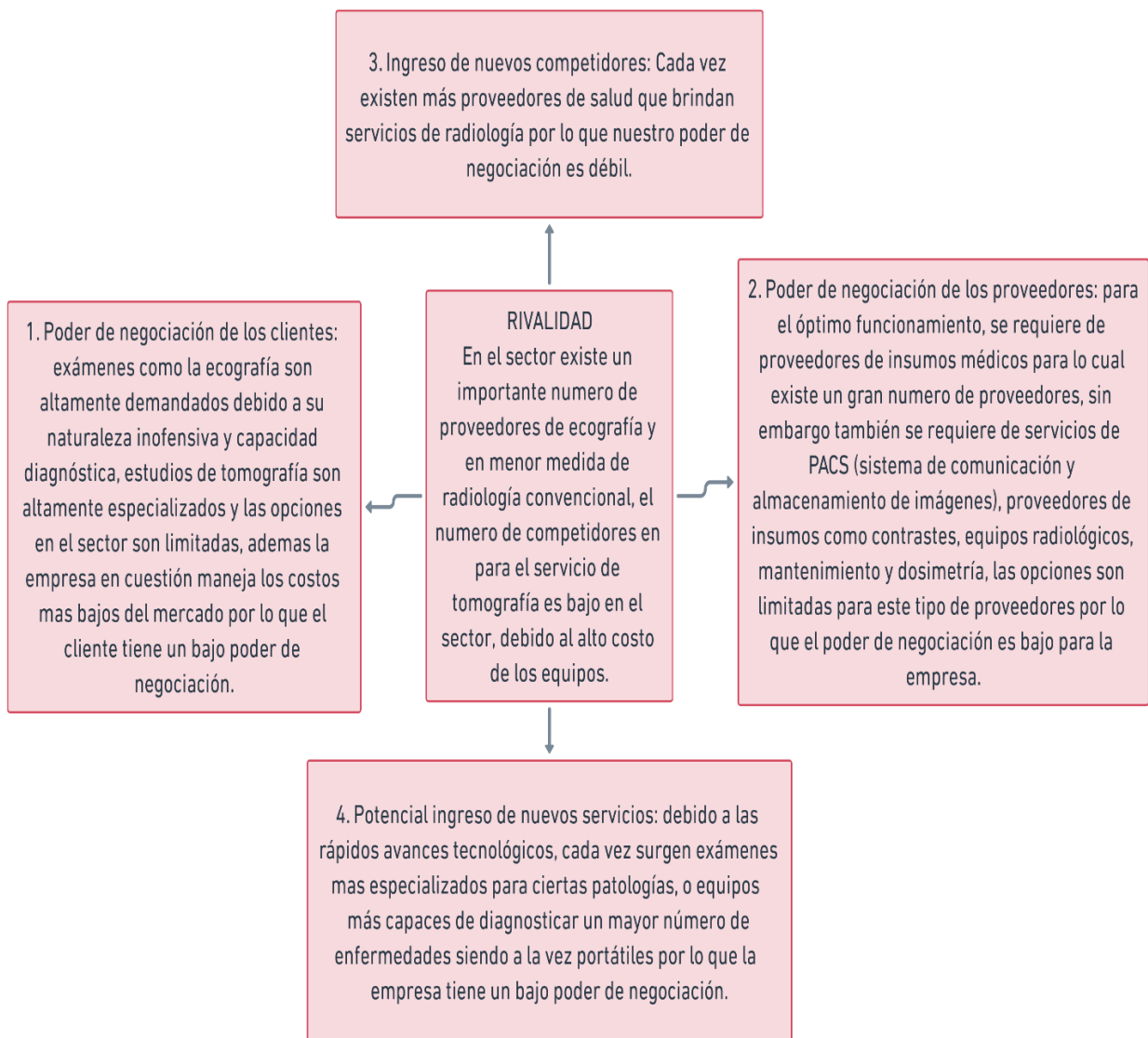
Elaborado por: Álvarez Cristina

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

La información del análisis de las 5 fuerzas de Porter indica que el Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco tiene un bajo poder de negociación con los proveedores, la posibilidad de que ingresen nuevos competidores es alta debido a la innovación tecnológica, sin embargo la rivalidad con otros servidores es baja debido principalmente a la capacidad limitada de los competidores para adquirir equipos por su alto costo, sin embargo este último poder de negociación puede variar si aumenta el

número de asociaciones y colaboraciones entre inversionistas, tiene un poder de negociación con los clientes fuerte debido a la gran demanda de los exámenes radiológicos por su aporte en el diagnóstico, el potencial de ingreso de nuevos servicios es alto debido en gran medida al acelerado desarrollo tecnológico de dispositivos cada vez más especializados, potentes y portátiles que podrían ser una importante competencia en el futuro. Es por ello factible considerar que el centro de diagnóstico por imagen se desarrolla en un sector rentable y atractivo.

Figura 11 Las 5 fuerzas de Porter



Elaborado por: Cristina Álvarez.

3.1.3. Análisis FODA

En un análisis interno la herramienta FODA evidencia que existe una toma de decisiones directivas en equipo, en ellas participan tanto la Junta General de Socios como la Gerencia, todos quienes conforman este equipo directivo son personal médico y tienen conocimiento de la especialidad, lo cual permite tomar mejores decisiones a nivel científico.

En 2022, dado que las condiciones económicas y beneficios han sido favorables se incorporaron nuevos servicios más complejos y recursos tecnológicos como el PACS (Sistema de Comunicación y Almacenamiento de Imágenes) y el Sistema de Facturación Electrónica.

Carece de experiencia en administración y no realiza planeación estratégica, no se rige a una cultura organizacional definida que permita unificar la dirección de los esfuerzos para obtener resultados y no se realizan auditorías internas, en consecuencia, las debilidades persisten como en el caso del control de calidad de los servicios.

En un análisis del ambiente externo la oferta de profesionales es favorable y la alta demanda de estudios radiológicos persiste por múltiples razones como el envejecimiento de la población, traumatismos o la pandemia. El desarrollo tecnológico ha tenido importantes avances en los últimos años permitiendo reducir riesgos inherentes de este tipo de exámenes e incluso desarrollando dispositivos portátiles para el servicio a una mayor población.

A mayor competitividad en el mercado de salud las instituciones han optado por crear alianzas estratégicas para mejorar la oferta de servicios y posición en el mercado, hoy en día la competencia incluye al talento humano como una ventaja y en un escenario en el que parece haber cada vez más reducciones en el Producto Interno Bruto destinado al sector de salud la oportunidad y competitividad entre instituciones privadas podría aumentar pero debido a la inestabilidad política y económica del país no se puede prever una estabilidad de los beneficios a largo plazo, incluso en el tema tributario como se ha visto en los últimos años la gestión tributaria nacional ha variado significativamente lo cual permite considerar que en un futuro podrían establecerse nuevas normas tributarias poco convenientes para las PYMES o profesionales de salud según la ideología del partido político en el poder.

3.1.4. Cadena de valor de la organización

Figura 12 Modelo de la cadena de valor de Porter



Elaborado por: Cristina Álvarez

3.1.5. Planificación Estratégica

a) Misión

Nuestra misión es proveer a la población del Valle de Tumbaco servicios de radiodiagnóstico mediante tecnología avanzada. Nuestro talento humano tiene la mejor experiencia y domina excepcionalmente los servicios radiológicos que tenemos a disposición. Pensamos que ser éticos es un buen negocio por lo que nos esforzamos en ser rentables para nuestros accionistas y en ser buenos ciudadanos en la comunidad en que operamos.

b) Visión

Ser el Centro de Diagnóstico por Imagen e importación de equipos de radiodiagnóstico mejor conocido en la provincia de Pichincha, que ofrezca un servicio ético, profesional y con calidad humana a la vez de contribuir con el desarrollo de nuestros colaboradores.

c) Valores

Responsabilidad

Lealtad

Emocionalidad

Resolución

d) Objetivos Institucionales

Gestionar por parámetros del Talento Humano

Gestión de marketing

Posicionamiento en el mercado

e) Principios Éticos

Solidaridad

Continuidad

Autonomía

Beneficencia

f) Políticas

Política de calidad.- Compromiso con la calidad y la seguridad del paciente, para ello junto con el liderazgo de gerencia trabajamos en pro del mejoramiento continuo de los procesos y servicios y del desarrollo profesional de los colaboradores, para lo cual se han establecido los siguientes objetivos:

Asegurar una atención de salud humanizada, efectiva y eficiente, centrada en el paciente y su seguridad.

Lograr un alto nivel de satisfacción y buena experiencia en nuestros pacientes.

Generar una cultura de alto desempeño en nuestros colaboradores, basada en competencias

Garantizar el mejoramiento continuo de nuestros procesos y servicios.

III.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

El plan de gestión gerencial está basado en los objetivos generales de la empresa de mejorar la competitividad en el mercado de salud, para lo cual se ha propuesto optimizar la gestión del Talento humano en la institución y se han formulado una serie de objetivos que proponen identificar las necesidades y expectativas del Talento Humano, definir estrategias que permitan contar con un personal motivado, altamente calificado e informado desempeñándose en un mejor clima laboral. Este último está particularmente relacionado y depende en gran medida de los anteriores.

Estrategia.- Adoptar cultura organizacional y de la información.

Actividad 1.- Determinar componentes de cultura organizacional para el Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco .

Tabla 6 Actividad 1

ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Actividad 1. Determinar componentes de cultura organizacional para el Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco .	Conformación del comité planificador	10%	Conformación del comité/comité requerido	100%	-Documento de creación del comité -Correo de selección de miembros de comité - Acta de reunión con los miembros del comité
	Socialización de la nueva filosofía institucional	90%	Personal que conoce el organigrama /personal que labora en la unidad operativa		-Informe de socialización con registro de asistencia -Evidencias fotográficas, -Evaluación de conocimiento.

Elaborado por: Álvarez Cristina

Como estrategia para la consecución de los objetivos se propone la adopción de una cultura organizacional y para ello es necesario iniciar estableciendo una filosofía y

estructura organizacional formal que le dé a la empresa una identidad y una dirección para el futuro, sin embargo, no es suficiente con plasmar la cultura organizacional en un documento, si no, crear una presencia de ella en la mente de los colaboradores.

Organigrama estructural.- se diseña organigrama para el Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco con la finalidad de articular de forma sistemática e integral el Talento Humano y sus esfuerzos para alcanzar los objetivos institucionales que es aprobado por el personal directivo. Se realiza organigrama siguiendo las indicaciones de Freud R. David y Forest R. David en “Conceptos de Administración Estratégica” de la estructura organizacional matricial, la filosofía debe ser actualizada según los cambios del entorno y cambios en la institución y sus prioridades.

Socialización del organigrama estructural.- el Talento Humano debe tener al alcance la filosofía organizacional que le permita comprender la misión y visión de la empresa y gestionar sus acciones a la consecución de los objetivos, para ello la institución debe realizar una socialización periódica de la filosofía a través de instrumentos como cartelera del servicio y recordatorios digitales entre otros, sobre los cuales se debe programar y llevar a cabo una serie de evaluaciones que acompañen a la socialización.

Estrategia.- Conocer el mercado de servicios de radiología.

Actividad 2.- Investigación del mercado

Tabla 7 Actividad 2

ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Actividad 2. Investigación del mercado	Diseño y aplicación de herramienta de recolección de datos sobre el consumidor	30%	Encuestas aplicadas/ consumidores del servicio	100%	Informe de encuesta
	Tabular y analizar la información recogida.	70%	análisis realizado/ análisis planificado		Informe de encuesta

Elaborado por: Álvarez Cristina

Entre las estrategias propuestas se ha establecido conocer el mercado de radiología, puesto que es un mercado complejo y tiene expectativas sobre la calidad, que en este caso responden a los requerimientos de exámenes radiológicos y a la vez de la satisfacción de los médicos clínicos, pacientes, familiares y comunidad para con los servicios, la administración de la calidad debe conocer al mercado al que ofrece sus servicios, sus necesidades, expectativas y contar con información actualizada que le permita tomar las mejores decisiones posibles al planificar el mejoramiento continuo de su Talento Humano, así como también evaluar el desempeño del Talento Humano que permita conocer a detalle algunas de las causas que puedan estar perjudicando la calidad.

Estrategia.- Planificación estratégica del talento humano (evaluación de desempeño, remuneración, carga laboral, capacitaciones, contratación).

Actividad 3.- Supervisión de cumplimiento del plan institucional

Tabla 8 Actividad 3

ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Actividad 3. Supervisión de cumplimiento del plan institucional	Verificar el cumplimiento de las acciones correctivas	50%	Acciones correctivas aplicadas / acciones correctivas planificadas	100%	-Informe de Gestión - Resultados de la verificación del cumplimiento de las acciones correctivas/ informe de reporte de novedades
	Evaluar acciones correctivas y de mejora	50%	Número de acciones correctivas y de mejora evaluada/ número de acciones correctivas y de mejora implementadas		-Informe de Gestión -ficha de evaluación de la acción correctiva

Elaborado por: Álvarez Cristina

Esta actividad requiere de tareas como la verificación del cumplimiento de las acciones correctivas en el ambiente laboral, así mismo las acciones correctivas deben ser

evaluadas antes y durante la ejecución del plan institucional para evaluar los riesgos, oportunidades y verificar la eficacia de dichas acciones.

3.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La gestión del Talento Humano en el Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco está dirigida a mejorar la calidad del servicio y por tanto la competitividad empresarial a través del recurso humano.

Estrategia.- Planificación estratégica del talento humano (evaluación de desempeño, remuneración, carga laboral, capacitaciones, contratación).

Actividad 4.- Evaluar el desempeño del Talento Humano en el clima organizacional

Tabla 9 Actividad 4

ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Actividad 4. Evaluar el desempeño del Talento Humano en el clima organizacional	Definir objetivos de la evaluación del desempeño	30%	talento humano evaluado/ talento humano que labora en la institución	100%	Informe de evaluación del desempeño
	Establecer plazos del proceso de evaluación del desempeño	20%	cumplimiento del cronograma de evaluación/ cronograma de evaluación planificado		Informe de evaluación del desempeño
	Seleccionar métodos de evaluación y aplicar evaluación	50%	talento humano evaluado/ talento humano que labora en la institución		Informe de evaluación del desempeño

Elaborado por: Álvarez Cristina

La evaluación del Talento Humano debe medir de forma integral y objetiva las competencias, la productividad e incluso la actitud de los colaboradores, lo cual permite conocer las variables del desempeño, para ello se establecen objetivos de la evaluación,

se planifica un cronograma de las evaluaciones y además se seleccionan y aplican los métodos de evaluación (método de evaluación 360° y de competencias).

Estrategia.- Planificación estratégica del talento humano (evaluación de desempeño, remuneración, carga laboral, capacitaciones, contratación).

Actividad 5.- Desarrollar una “Guía de selección y reclutamiento de personal”

Tabla 10 Actividad 5

ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Actividad 5. Desarrollar una “Guía de selección y reclutamiento de personal”	Realizar un análisis de puestos	25%	Puestos analizados / total de puestos	100%	Informe de análisis de puestos
	Elaborar manual de selección y reclutamiento	50%	Manual elaborado/ manual planificado		Documento del manual de selección y reclutamiento de Talento Humano
	Revisión y aprobación del manual de selección y reclutamiento	25%	Manual aprobado / manual elaborado		Documento del manual de selección y reclutamiento de talento humano

Elaborado por: Álvarez Cristina

Esta actividad permitirá contar con una estrategia sistemática y proactiva al momento de requerir y elegir al personal cualificado que mejor convenga a los objetivos de la empresa, incrementando la efectividad organizacional. Requiere del análisis de los puestos de trabajo de la institución, la elaboración, revisión y aprobación de un manual de selección y reclutamiento del Talento Humano de manera que procesos como la inducción, propios de la contratación de nuevo personal, en el futuro sean lo más eficiente y homogénea posible.

Estrategia.- Planificación estratégica del talento humano (evaluación de desempeño, remuneración, carga laboral, capacitaciones, contratación).

Actividad 6.- Desarrollar proceso de Capacitación y Formación de Personal.

Tabla 11 Actividad 6

ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Actividad 6. Desarrollar proceso de Capacitación y Formación de Personal	Detección de necesidades y planificación de capacitación	50%	Talento Humano capacitado/ Talento Humano de la institución	100%	- Informe de capacitación -Lista de asistencia -Resultado de evaluación de competencias
	Ejecución y evaluación del proceso de capacitación y formación del personal	50%	Talento Humano capacitado/ Talento Humano de la institución		- Informe de capacitación -Lista de asistencia -Resultado de evaluación de competencias

Elaborado por: Álvarez Cristina

Requiere de tareas como la detección de las necesidades de la empresa sobre las competencias requeridas, de manera que el plan de aprendizaje sea acertado y esté alineado a las habilidades que requiere el equipo de trabajo. Luego de ejecutar el plan de capacitación se debe evaluar los conocimientos mediante herramientas como cuestionarios, grupos de participación y observación en la práctica laboral cotidiana.

Estrategia.- Planificación estratégica del talento humano (evaluación de desempeño, remuneración, carga laboral, capacitaciones, contratación).

Actividad 7.- Desarrollar e implementar el plan de salud y seguridad ocupacional

Tabla 12 Actividad 7

ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Actividad 7. Desarrollar e implementar el plan de salud y seguridad ocupacional	Integrar los aspectos de seguridad y salud en el trabajo	25%	Propuesta elaborada/ propuesta planificada	100%	-Documento de planificación de salud y seguridad ocupacional
	Elaboración, revisión y aprobación del plan de salud y seguridad ocupacional	25%	Propuesta aprobada/ propuesta elaborada		-Documento de planificación de salud y seguridad ocupacional
	Gestionar y prevenir los riesgos y los peligros que se puedan dar en la organización.	50%	Riesgos prevenidos / riesgos identificados		-Informe de gestión

Elaborado por: Álvarez Cristina

3.2.3. Gestión Financiera

Es necesario realizar un análisis financiero que permita evaluar la posibilidad de implementar nuevos servicios que mejoren la competitividad de la institución, pero más importante aún para evaluar la viabilidad económica del plan institucional, así como la planificación de nuevas contrataciones o ajustes económicos.

La planificación de la contratación, la remuneración, los beneficios, la capacitación y la salud ocupacional del Talento Humano debe contar con un apartado económico, puesto que dichas actividades de llevarse a cabo requieren del uso de recursos detallados en un presupuesto, el cual será definido después de revisar, analizar y cotizar las tareas antes mencionadas y sus posibles opciones.

A continuación, se presenta el presupuesto requerido para las actividades antes mencionadas:

Estrategia.- Planificación estratégica del talento humano (evaluación de desempeño, remuneración, carga laboral, capacitaciones, contratación).

Actividad 8.- Analizar factores externos e internos que influyen en la remuneración

Tabla 13 Actividad 8

ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Actividad 8. Analizar factores externos e internos que influyen en la remuneración	Revisión de condiciones del mercado laboral y la normativa legal vigente	25%	Condiciones evaluadas/ condiciones a evaluar	100%	-Informe de gestión
	Revisión de la situación financiera del talento humano en la institución.	50%	Presupuesto asignado la gestión del Talento Humano/ Presupuesto total		-Informe de evaluación económica
	Análisis de la información recolectada	25%	Documento del análisis realizado/ análisis planificado		-Informe de gestión

Elaborado por: Álvarez Cristina

Se requiere de la revisión de factores determinantes de la remuneración, entre los factores externos es necesario revisar en el mercado laboral aspectos como las compensaciones en otras empresas para futuras referencias, la oferta de profesionales, así mismo la normativa legal vigente y la situación socioeconómica nacional y local, en el ambiente interno se requiere la revisión de la situación financiera de la institución para determinar la capacidad de pago, el tipo de salarios y beneficios para el Talento Humano que no ponga en riesgo la estabilidad económica de la empresa y le permita seguir funcionando, finalmente la información recogida debe ser analizada por los responsables para finalmente tomar decisiones sobre la remuneración.

Estrategia.- Planificación estratégica del talento humano (evaluación de desempeño, remuneración, carga laboral, capacitaciones, contratación).

Actividad 9.- Asignar presupuesto para gestión del Talento Humano

Tabla 14 Actividad 9

ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Actividad 9. Asignar recursos para gestión del Talento Humano	Realizar evaluación económica	100%	Evaluación económica realizada/ evaluación económica planificada	100%	-Informe de evaluación económica -cotizaciones y facturas -lista de recursos por actividades

Elaborado por: Álvarez Cristina

Para aplicar las actividades programadas se requiere de la planificación estratégica de los recursos para asegurar el retorno de la inversión y prescindir de gastos innecesarios, para determinar la cantidad óptima de recursos necesarios para la gestión del talento humano se debe realizar una evaluación económica de la organización considerando los objetivos organizacionales, la cual a su vez debe incluir una desagregación de recursos necesarios por cada una de las actividades.

3.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Para la optimización del Talento Humano se requiere de un espacio físico para las capacitaciones, equipo de protección personal, equipo de protección radiológica, dosímetro personal, equipos radiológicos en óptimo funcionamiento, a lo largo de la historia de la institución esta gestión ha sido responsabilidad de gerencia, sin embargo, se requiere de una coordinación y comunicación entre secretaria, personal médico, personal operativo y gerencia para levantar un proceso de abastecimiento que satisfagan las necesidades de la institución para producir los servicios.

Estrategia.- Planificación estratégica del talento humano (evaluación de desempeño, remuneración, carga laboral, capacitaciones, contratación).

Actividad 10.- Evaluación de la carga laboral

Tabla 15 Actividad 10

ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Actividad 10. Evaluación de la carga laboral	Medir de la carga de trabajo	50%	Carga laboral evaluada/ carga laboral de todos los puestos de trabajo	100%	-Informe de evaluación de la carga laboral -informe de gestión
	Control de asistencia	50%	Control de asistencia realizado/ control de asistencia requerido		-Bitácora de asistencia

Elaborado por: Álvarez Cristina

Requiere medir la carga de trabajo, verifica si las tareas se cumplen sin sobrecarga ni desaprovechamiento de la jornada en relación con el desempeño y control de asistencia.

Estrategia.- Adoptar cultura organizacional y de la información.

Actividad 11.- Gestionar información de demanda insatisfecha

Tabla 16 Actividad 11

ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Actividad 11. Gestionar información de demanda insatisfecha	Implementar bitácora de control de exámenes no realizados	50%	Bitácora de exámenes no realizados implementada/ bitácora de exámenes no realizados requerida	100%	-informe de gestión -Bitácora de exámenes no realizados

Elaborado por: Álvarez Cristina

Permite conocer aquellos exámenes que no han podido ser realizados y el motivo por el que fue posible ofrecer el servicio.

CAPITULO IV.

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

La evaluación del Plan de Gestión Gerencial en el Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco describe las estrategias e intervenciones desarrolladas para determinar si se han cumplido los objetivos o no. Se establece un sistema de monitoreo y verificar el desempeño de las estrategias y actividades que se han planteado en el plan de gestión.

Como se prevé optimizar el Talento Humano, las actividades y tareas planteadas en el Plan de Gestión Gerencial deben realizarse a corto plazo, por lo que la monitorización de los avances de cada tarea y de sus respectivos indicadores deben ser en periodos semanales y mensuales en su mayoría.

Tabla 17 Monitoreo de indicadores

ÁREA DE GESTIÓN	INDICADOR	MONITOREO	PLAZO	RESPONSABLE
Gestión Gerencial de la Dirección	Conformación del comité planificador	Diario	1 semana	Gerente
	Socialización de la nueva filosofía institucional	Mensual	Trimestral	Gerente
	Diseño y aplicación de herramienta de recolección de datos sobre el consumidor	Semanal	1 mes	Gerente
	Tabular y analizar la información recogida.	Semanal	2 meses	Gerente
	Verificar el cumplimiento de las acciones correctivas	Semanal	2 meses	Gerente
	Evaluar acciones correctivas y de mejora	Semanal	2 meses	Gerente
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	Definir objetivos de la evaluación del desempeño	Semanal	1 mes	Gerente Coordinadores de personal 1 y 2
	Establecer plazos del	Semanal	1 mes	Coordinador de

	proceso de evaluación del desempeño			personal 1
	Seleccionar métodos de evaluación y aplicar evaluación	Semanal	2 semanas	Gerente
	Realizar un análisis de puestos	Mensual	3 meses	Coordinador de personal1
	Elaborar manual de selección y reclutamiento	Semanal	2 semanas	Gerente
	Revisión y aprobación del manual de selección y reclutamiento	Semanal	1 mes	Coordinador de personal 1
	Detección de necesidades y planificación de capacitación	Semanal	2 meses	Coordinador de personal 1
	Ejecución y evaluación del proceso de capacitación y formación del personal	Semanal	1 mes	Coordinador de personal 2
	Integrar los aspectos de seguridad y salud en el trabajo	Mensual	1 mes	Coordinador de personal 2
	Elaboración, revisión y aprobación del plan de salud y seguridad ocupacional	Semanal	1 mes	Coordinador de personal 2 Gerente
	Gestionar y prevenir los riesgos y los peligros que se puedan dar en la organización.	Semanal	3 meses	Coordinador de personal 2
	Revisión de condiciones del mercado laboral y la normativa legal vigente	Mensual	1 mes	Coordinador de personal 2 Contador
	Revisión de la situación financiera del talento humano en la institución.	Semanal	2 meses	Coordinador de personal 2 Gerente Contador
	Análisis de la información	Semanal	1 mes	Contador

	recolectada			Gerente
Gestión Financiera Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	Realizar evaluación económica	Mensual	Semestral	Contador Gerente
	Valoración de la carga de trabajo	Semestral	Anual	Coordinador de personal 1 Gerente
	Control de asistencia	Semestral	Anual	Coordinador de personal 1 Gerente
	Implementar bitácora de control de exámenes no realizados	Mensual	Permanente	Gerente

Elaborado por: Cristina Álvarez

Tabla 18 Presupuesto estimado del Plan de Gestión Gerencial

TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
Comité de implementación	Gerente	10	12	120	10	1200
	Contador	4	2	8	5	40
	Médico	5	6	30	15	450
	Licenciado	5	6	30	5	150
	Secretaria	4	12	48	2	96
Otros de Apoyo	Socio fundador 1	2	12	24	15	360
	Socio fundador 2	2	12	24	15	360
MATERIALES	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
Material de oficina	Hojas de papel bond	500	12	6000	0,01	60
Material de oficina	bolígrafos	8	12	96	0,18	17,28
EQUIPAMIENTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD		VALOR UNITARIO	TOTAL	
Equipo de computo	Computador	1		1200	1200	
Muebles de oficina	Escritorio	1		200	200	
Equipo de computo	Impresora	1		350	350	
OTROS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD		VALOR UNITARIO	TOTAL	
Imprevistos	Aumento del tiempo requerido	1		500	500	
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL						4983,28

Elaborado por: Cristina Álvarez

Tabla 19 Cronograma de Actividades, monitoreo y evaluación

DESARROLLO DE ACTIVIDADES			MESES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN											
GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	EN E	FE B	MA R	AB R	MA Y	JU N	JU L	AG O	SE P	OC T	NO V	DI C
Gestión Gerencial de la Dirección	Actividad 1. Determinar componentes de cultura organizacional para el Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco	Conformación del comité planificador	X											
		Socialización de la nueva filosofía institucional	X	X	X									
	Actividad 2. Investigación del mercado	Diseño y aplicación de herramienta de recolección de datos sobre el consumidor		X										
		Tabular y analizar la información recogida.			X	X								
	Actividad 3. Supervisión de cumplimiento del plan institucional	Verificar el cumplimiento de las acciones correctivas											X	X
		Evaluar acciones correctivas y de mejora												X




GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	Actividad 4. Evaluar el desempeño del Talento Humano en el clima organizacional	Definir objetivos de la evaluación del desempeño					X								
		Establecer plazos del proceso de evaluación del desempeño						X							
		Seleccionar métodos de evaluación y aplicar evaluación							X						
	Actividad 5. Desarrollar una "Guía de selección y reclutamiento de personal"	Realizar un análisis de puestos		X	X	X									
		Elaborar manual de selección y reclutamiento						X							
		Revisión y aprobación del manual de selección y reclutamiento							X						
	Actividad 6. Desarrollar proceso de Capacitación y Formación de Personal	Detección de necesidades y planificación de capacitación								X	X				
		Ejecución y evaluación del proceso de capacitación y formación del personal										X			

GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
	Actividad 7. Desarrollar e implementar el plan de salud y seguridad ocupacional	Integrar los aspectos de seguridad y salud en el trabajo								X					
		Elaboración, revisión y aprobación del plan de salud y seguridad ocupacional										X			
		Gestionar y prevenir los riesgos y los peligros que se puedan dar en la organización.											X	X	X
	Actividad 8. Analizar factores externos e internos que influyen en la remuneración	Revisión de condiciones del mercado laboral y la normativa legal vigente						X							
		Revisión de la situación financiera del talento humano en la institución.						X	X						
		Análisis de la información recolectada								X	X	X			
Gestión Financiera	Actividad 9. Asignar recursos para gestión del Talento Humano	Realizar evaluación económica					X	X	X	X	X				

GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	Actividad 10. Evaluación de la carga laboral	Valoración de la carga de trabajo			X					X				
		Control de asistencia			X					X				
	Actividad 11. Gestionar información de demanda insatisfecha	Implementar bitácora de control de exámenes no realizados				x	x	x	x	x	x	x	x	X

Para la interpretación del cumplimiento de las metas se utiliza una herramienta de semaforización:

Tabla 20 Semaforización para medir cumplimiento de las actividades

Color	Interpretación
	100% de los objetivos cumplidos
	70% en adelante de los objetivos cumplidos
	69% o menos de los objetivos cumplidos

Elaborado por: Cristina Álvarez

4.1. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

El Plan de Gestión Gerencial está limitado por los factores externos que escapan del control entre los cuales se encuentran la inestabilidad política y económica del país. Y por otro lado, entre los factores internos se describen las siguientes categorías:

Costo: La empresa cuenta con limitados recursos económicos, por lo cual las iniciativas de capacitación, investigación de mercado y salud ocupacional pueden verse limitadas.

Tiempo: Dado que es una empresa joven y en desarrollo cuenta con una limitada cantidad de personal, en el cual un colaborador puede estar a cargo de varios roles, un ejemplo de ello tiene lugar en la gerencia, la cual realiza funciones de control de calidad, gestión de procesos, provisionamiento, entre otras, por lo que es posible que no cuente con demasiado tiempo, así mismo, aunque se ha tratado de abarcar únicamente tareas más esenciales, cada una representa una importante carga de trabajo adicional.

Alcance: aunque la motivación principal para implementar el Plan de Gestión Gerencial para la optimización del Talento Humano sea aumentar la competitividad en el mercado, ésta es el resultado de un conjunto de variables siendo la gestión de marketing, de calidad, de procesos, por mencionar algunas, a ello se suman variables externas como la competencia, por lo cual el presente proyecto podría no resultar en una ventaja competitiva real en el mercado.

4.2. Conclusiones y Recomendaciones

La gestión del Talento Humano en el Centro de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco es un pilar debilitado para esta joven empresa que busca posicionarse en el mercado, por lo que se planteó una serie de objetivos como identificar las necesidades y expectativas del Talento Humano, definir estrategias de motivación, desarrollo y comunicación, y proponer acciones correctivas para mejorar el clima laboral, con el propósito de optimizar el Recurso Humano.

Para identificar las necesidades y expectativas se propuso realizar el análisis cualitativo de entrevistas dirigidas especialmente al área de gerencia y a la junta general de socios, de grupos focales con personal médico-operativo, de recepción y de contaduría y una encuesta del clima laboral, este proceso permite diseñar objetivos institucionales basados en intereses comunes, lo cual se traduce en la alineación de los esfuerzos.

Para definir las estrategias de motivación y desarrollo del personal es indispensable tener una filosofía organizacional, incluyendo misión, visión, valores y objetivos institucionales que obligatoriamente deben estar alineados a la realidad de la empresa, las estrategias de motivación y desarrollo del personal como la implementación del plan de salud y seguridad ocupacional y el plan de capacitaciones basado en las necesidades identificadas previamente son parte de las acciones correctivas diseñadas para optimizar el clima laboral, y crear los cimientos de una cultura de información cuyos resultados en el futuro permitirán tomar mejores decisiones gerenciales con base en la evidencia.

La optimización del Talento Humano en las organizaciones se considera una de las principales ventajas competitivas y un factor determinante de la calidad, por ello es importante incluir planes de capacitación y beneficios para el personal que produce el servicio, así como gestionar las condiciones ideales de un clima laboral óptimo para un mejor desempeño del Talento Humano.

Se deben socializar los principios de la institución y crear un buen clima laboral e incluir charlas sobre los parámetros que conforman el clima laboral como la comunicación, la colaboración, el liderazgo, la carrera profesional, la satisfacción en el nivel de trabajo y otras cuestiones generales. Evaluar de forma periódica la gestión de todas las áreas a fin de potenciar la capacidad competitiva y la calidad del servicio, lo cual se puede realizar mediante auditorías internas.

GLOSARIO

CAPACIDAD COMPETITIVA: estatus de una empresa para obtener rentabilidad en el mercado respecto a la competencia.

CLIMA LABORAL: también conocido como ambiente laboral es el entorno en el cual el personal realiza las actividades que producen el servicio y comprende aspectos tangibles como la infraestructura e intangibles como el liderazgo.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: es el área de la gestión que se encarga de administrar el recurso humano mediante estrategias que se alinean a los objetivos institucionales.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: es una herramienta de la gestión que planifica una serie de actividades destinadas a alcanzar una meta, asigna responsables y traza el camino a seguir.

RECURSO HUMANO: es el recurso conformado por las personas que son parte del equipo de trabajo con el que cuenta la empresa, este recurso incluye los conocimientos, capacidades, expectativas y personalidades de cada persona, desarrolla una serie de funciones que permiten producir un servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrios, O. 2008. "Gestión Empresarial."
- Caraël, M. 1997. "Déterminants de La Santé Dans Les Pays En Développement, Presses".
- Contreras, Noelia Patricia, y Edith Dámaris Díaz. 2015. "Estructura Financiera y Rentabilidad: Origen, Teorías y Definiciones". Revista de Investigación Valor Contable 2(1):35–44.
- Cuesta, Armando. 2010. GESTION DEL TALENTO HUMANO Y DEL CONOCIMIENTO. Primera Ed. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Errasti, Francisco. 1996. "Principios de Gestión Sanitaria". Ediciones Díaz de Santos (8499698131, 9788499698137):333.
- FUNIBER. s/f. "Gestión Sanitaria". Recuperado el 2 de septiembre de 2022 (<https://www.funiber.org/gestión-sanitaria#:~:text=Gestión Sanitaria integra los conceptos, de calidad a los usuarios.>).
- García, Santiago. 1994. Introducción a La Economía de La Empresa. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2018. Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud – RAS 2018.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 2020. Población Por Sexo, Según Provincia, Parroquia y Cantón de Empadronamiento.
- Katz, Jorge M., y Ernesto R. Miranda. 1994. "Mercados de Salud: Morfología, Comportamiento y Regulación". Revista de La CEPAL 1994(54):7–25. doi: 10.18356/53029b4e-es.
- Lamata, Fernando. 1998. MANUAL DE ADMINISTRACION Y GESTION SANITARIA. Ediciones Diaz de Santos.
- Lucio, Ruth, Nilhda Villacrés, y Rodrigo Henríquez. 2011. "Sistema de Salud de Ecuador". Salud Pública de México 53(SUPPL. 2):177–87.
- Organización Mundial de la Salud. 2000. OMS. The World Health Report 2000: Health Systems: Improving Performance. Ginebra.

Parra Moreno, Carlos Fernando, y Liz Andrea del Pilar. 2009. "La Estructura Organizacional y El Diseño Organizacional, Una Revisión Bibliográfica". *Gestión & Sociedad* 2(1):97–108.

Piteres Redondo, Remedios, Marcos Cabarcas Velazquez, y Hugo Gaspar Hernandez. 2018. "El Recurso Humano Factor de Competitividad En El Sector Salud". *Investigación e Innovación En Ingenierías* 6(1 SE-Artículos):93–101. DOI: 10.17081/invinno.6.1.2778.

SALLERAS, L., L. GÓMEZ, y W. VARENA. 1981. "Medicina Preventiva y Salud Pública." 16.

Seguí, María, Estefanía Toledo, y José Jiménez. 2016. *Sistema de Salud (Modelos)*. Primera Ed. Elsevier España.

Universidad Internacional Del Ecuador. 2020. *ADMINISTRACION DE OPERACIONES*. Primera. editado por I. Gómez Gómez y J. G. Brito Aguilar.

Villa Andrada, J., M. Garví García, S. García Retamar, A. Galindo Casero, N. Merchán Felipe, y R. Rojo Durán. 2004. "LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES SANITARIAS. *Enfermería Global*".

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista dirigida a Gerencia

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA Y JUNTA GENERAL DE SOCIOS

1. ¿Cómo ve la labor de Talento Humano en la empresa?
2. ¿Qué espera la empresa de sus asociados?
3. ¿consideras que el personal cuenta con información útil y herramientas/insumos suficientes para realizar su trabajo?
4. ¿Cómo podría fomentar el desarrollo profesional del Talento Humano?
5. ¿Crees que es importante la capacitación de personal? ¿Por qué?
6. ¿Cómo logras la comunicación efectiva entre los grupos de trabajo?
7. ¿Tienes conocimiento sobre la cultura organizacional y qué opinas sobre el conocimiento de los valores y objetivos de la empresa por parte del personal?
8. ¿Consideras que un Talento Humano capaz y motivado puede ser una ventaja competitiva? ¿Por qué?

Elaborado por: Cristina Álvarez

Anexo 2 Guía de preguntas para grupo focal

GUIA DE PREGUNTAS PARA GRUPO FOCAL

1. ¿Conoces al 100 % los objetivos y valores de la empresa?
2. ¿Podrías considerar que estás 100 % preparado para tu trabajo?
3. ¿La empresa realiza capacitaciones regulares para el mejoramiento de habilidades?
4. ¿Qué aspectos podrían mejorar tu motivación en el trabajo y que aspectos podrían disminuirla?
5. ¿Qué cambios propone para mejorar su experiencia dentro de la organización?

Elaborado por: Cristina Álvarez