



ESCUELA DE NEGOCIOS

“Plan de Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal de
Enfermería en SOLCA – Cuenca”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar
por el título de **Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud**

Docente/a Guía:

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autor:

Luis Enrique Moyano Espinoza

Año:

2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

AGRADECIMIENTOS

A la Mgs. Sonia Brazales Noroña,
mi profunda gratitud por su guía y
dirección en este trabajo.

Siempre será apreciado.

DEDICATORIA

Para mi amada esposa e hijos: mi
razón de ser, mi amor infinito.

Gracias por ser mi fuente
constante de felicidad, amor y
apoyo incondicional.

RESUMEN

Introducción: El presente trabajo de investigación aplicada se enfoca en analizar y comprender el fenómeno de la renuncia del personal de enfermería del Instituto contra el Cáncer SOLCA Cuenca. La pérdida constante de enfermeras y enfermeros en esta institución de salud plantea desafíos significativos para la calidad de la atención y la continuidad de los servicios prestados a los pacientes con cáncer.

Metodología: Con el propósito de abordar este problema, se llevó a cabo una investigación con enfoque cualitativo, que incluye entrevistas para analizar el sentir del personal de enfermería. Una vez identificadas las causas de la problemática y sus efectos en la gestión de SOLCA Cuenca, se proponen oportunidades de mejora, a través de soluciones planteadas en el presente documento.

Conclusiones: La retención exitosa de personal de enfermería no solo beneficia a los profesionales de la salud, sino que también mejora la calidad de la atención al paciente y contribuye al funcionamiento óptimo de la institución.

Recomendaciones: La recomendación inicial es la de adoptar al proyecto como una oportunidad de mejoramiento en derechos laborales en SOLCA Cuenca, para que, de esta manera la plaza laboral de enfermería sea atractiva y sea percibida como una oportunidad de progreso profesional, priorizándola sobre otras instituciones, también exhortar al personal relacionado con los derechos laborales y salud ocupacional, apoyar los objetivos presentados para el bien de los pacientes y del establecimiento de salud, cambiar el enfoque tradicional de los derechos laborales, hacia uno que brinde un ambiente adecuado a cada uno de sus funcionarios.

ABSTRACT

Introduction: This applied research work focuses on analyzing and understanding the phenomenon of nursing staff resignation from the SOLCA Cuenca Cancer Institute. The constant loss of nurses and nurses in this health institution poses significant challenges for the quality of care and the continuity of services provided to cancer patients.

Methodology: In order to address this problem, an investigation with a qualitative approach was carried out, which included interviews to analyze the feelings of the nursing staff. Once the causes of the problem and its effects on the management of SOLCA Cuenca have been identified, opportunities for improvement are proposed, through solutions proposed in this document.

Conclusions: The successful retention of nursing personnel not only benefits health professionals, but also improves the quality of patient care and contributes to the optimal functioning of the institution.

Recommendations: The initial recommendation is to adopt the project as an opportunity to improve labor rights in SOLCA Cuenca, so that, in this way, the nursing job position is attractive and is perceived as an opportunity for professional advancement, prioritizing it over other institutions. , also exhort the personnel related to labor rights and occupational health, support the objectives presented for the good of patients and the health establishment, change the traditional approach to labor rights, providing an adequate work environment.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I	1
I. 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
1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	3
1.3.1 Oferta y Demanda de Servicios	5
1.3.1.1 Oferta (Red).....	5
1.3.1.2 Demanda de servicios	6
1.3.2 Análisis geoespacial y geopolítico	7
1.3.3 Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud).....	7
1.3.4 Población atendida	9
1.3.5 Demanda de servicios insatisfecha.....	9
II.IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA	9
1.4 Planteamiento del Problema.....	9
1.4.2 Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios:.....	12
1.4.2.1 Objetivo General	12
1.4.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.4.3 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios:.....	13
III. PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	14
CAPÍTULO II	15
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR	15
2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	15
2.1.2 Recolección de datos	16
2.1.2.1 Resultados.....	16

2.1.2.2 Análisis de los datos recolectados	20
2.2 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES DE LA UNIDAD DE SALUD.	20
2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección	20
2.2.2 Gestión Estratégica de Marketing	21
2.2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	21
2.2.4 Gestión Financiera.....	22
2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	22
2.2.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.....	22
2.2.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	22
CAPÍTULO III	23
3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	23
3.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	23
3.1.1 Análisis del Entorno Social	23
3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud - Análisis de Porter	24
3.1.3 Análisis PEST	25
3.1.4 Análisis FODA:	26
3.1.4.1 Cadena de Valor de la Organización	27
3.1.4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	28
3.1.4.2.3 Valores	28
3.1.4.2.4 Objetivos Institucionales.....	28
3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	29
3.2.1 PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	29
3.2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección.....	30
3.2.1.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	30
3.2.1.3 Gestión Financiera	33
3.2.1.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	33

3.2.1.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	34
CAPÍTULO IV	35
4 EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....	35
4.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial.....	35
4.2 Conclusiones y Recomendaciones.....	37
Referencias bibliográficas.....	38
ANEXOS	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de evaluación de alternativas de solución.....	14
Tabla 2 Análisis de las Fuerzas de Porter	24
Tabla 3 Análisis PEST	25
Tabla 4 Plan de Acción de Eventos Adversos.....	30
Tabla 5 Revisión del régimen jurídico laboral	31
Tabla 6 Plan de abordaje psicosocial.....	31
Tabla 7 Plan estratégico de mejora de las prestaciones laborales del personal de enfermería.....	32
Tabla 8 Capacitación al personal de enfermería en temas de salud oncológica	32
Tabla 9 Elaboración del presupuesto anual de talento humano.	33
Tabla 10 Abastecimiento de stock de fármacos y dispositivos médicos.....	34
Tabla 11 Creación de un programa informático de bienestar laboral.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Solca - Cuenca	4
Figura 2 Estructura operativa SOLCA – Cuenca	5
Figura 3 Oferta respecto a los pacientes que reciben atención en la Sociedad Ecuatoriana de Lucha Contra el Cáncer – Núcleo Cuenca.....	6
Figura 4 Mapa de la ubicación geográfica del Instituto del Cáncer SOLCA Cuenca.	7
Figura 5 Oferta de Especialidades Médicas y Auxiliares Diagnósticos del Instituto del Cáncer SOLCA.Cuenca.	8
Figura 6 Está de acuerdo con la carga horaria asignada a su cargo?	16
Figura 7 Siente que el trato desde su inmediato jerárquico es justo?	17
Figura 8 Usted cree que las relaciones interpersonales en su área laboral son satisfactorias?.....	17
Figura 9 Está de acuerdo con recibir capacitaciones constantes fuera se su horario laboral?.....	18
Figura 10 Está de acuerdo con recibir capacitaciones laborales aún de temas no necesariamente relacionados a su cargo?	18
Figura 11 Está Usted de acuerdo con la compensación económica asignada de manera mensual, respecto a sus labores y carga horaria?.....	19
Figura 12 Cree Usted que las capacitaciones deben mejorar en cuanto a su calidad?19	
Figura 13 Ha recibido apoyo psicológico en los últimos 12 meses?	20
Figura 14 Cadena de valor sanitaria del tratamiento del paciente con Diagnóstico Oncológico.....	27

CAPÍTULO I

I. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1 ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 Introducción

La obligación del estado ecuatoriano es brindar salud accesible para todos sus ciudadanos, más aún cuando se ha catalogado a la salud como un derecho que no puede ser limitado de manera alguna a quien así lo requiriere, esto consta en la constitución que rige a nuestra nación, misma que fue publicada el 28 de septiembre de 2008, al utilizar este enfoque, se garantiza que se proporcione un nivel satisfactorio de salud a todas las personas que residen dentro de las fronteras del país.

Por ello, la administración de salud por parte del Estado debe suministrar de manera adecuada a las unidades de salud existentes de manera adecuada, productos farmacéuticos, dispositivos médicos, aparatos, infraestructura y, lo más importante, talento humano.

Una de las aristas más importantes cuando se aborda la gestión administrativa del sector salud, tiene que ver con los asuntos del derecho laboral y la vinculación formal que se hace del personal que está llamado a la prestación de tales servicios.

Se debe destacar que el régimen jurídico ecuatoriano establece unos mínimos en cuanto a las garantías de los empleados y profesionales vinculados mediante contratos civiles de prestación de servicios; no obstante, es bien sabido que, en el sector privado, como es el caso de la Sociedad de Lucha Contra el Cáncer del Ecuador (SOLCA), la libre competencia empresarial permite que los participantes del sector propongan mejores condiciones a sus empleados y contratistas, para efectos de lograr mejores contrataciones de personal y la fidelidad de su nómina.

Po ello, el área encargada de la administración de talento humano, realiza acciones permanentes con la finalidad de controlar el comportamiento de sus funcionarios, haciendo cumplir sus obligaciones y velando siempre por sus derechos, con esto se garantiza que el producto final sea entregado de manera adecuada, con la calidad y calidez.

Entonces, ¿cuáles son los factores que pueden desalentar a un empleado en función de sus expectativas laborales? ¿Cómo debe abordar la empresa esta situación? ¿Y cómo debe actuar el empleado?

Rol de la empresa: La empresa debe llevar a cabo un procedimiento idóneo de selección, donde se explique claramente el rol del empleado y las expectativas que se tienen para su desempeño tanto en su área como en la organización en general. Además, se debe discutir sobre el desarrollo de carrera y presentar una propuesta de valor clara, destacando la marca de la empresa como empleador. Es esencial también realizar un proceso de incorporación que alinee las expectativas del empleado con el entorno laboral, incluyendo las interacciones con su jefe, compañeros y otras áreas de la organización.

Rol del colaborador: El empleado debe cumplir con sus funciones, a su vez tener compromiso, autonomía, responsabilidad y desempeño de calidad.

La gestión del talento humano ha evolucionado en Ecuador en los últimos años, enfocándose más en el papel de asesor del negocio en la toma de decisiones como ascensos, promociones y contrataciones.

También ha habido un cambio en el concepto de 'potencial', que ahora es evaluado y gestionado de manera diferente en las organizaciones. Asimismo, se ha producido un cambio en la responsabilidad del 'desarrollo de carrera', adoptando un enfoque más orientado a la guía y dirección del desarrollo del personal, en lugar de depender exclusivamente de Recursos Humanos.

En el presente documento se aborda de manera específica, el rol que desempeña la Dirección Estratégica de Gestión Humana de Solca - Cuenca, respecto al personal de enfermería que labora en distintas áreas de la institución, cumpliendo una función primordial para que la entrega del producto final sea adecuada y de calidad.

1.2 Análisis Actual de Gestión Gerencial

La Sociedad Ecuatoriana de Lucha Contra el Cáncer (SOLCA), es una institución privada con enfoque social, que se caracteriza por no pretender lucrar al brindar sus servicios, la institución fue fundada en 1951, se encuentra conformada por varios núcleos que son autónomos funcional y económicamente:

- Solca núcleo de Quito.

- Solca núcleo de Guayaquil.
- Solca núcleo de Cuenca.
- Solca núcleo de Portoviejo.
- Solca núcleo de Machala.
- Solca núcleo de Loja

Desde los primeros días de su creación, SOLCA ha realizado grandes esfuerzos por convertirse en una institución sólida, cuidando de manera pulcra la misión institucional: prevención, diagnóstico y tratamiento con calidad, por esto, se cuenta con personal altamente calificado, así como infraestructura y equipamiento adecuado. (SOLCA, 2013).

“La visión de Solca es la de ser reconocida por el Estado, la sociedad ecuatoriana y los pacientes, como un instituto médico oncológico de vanguardia, eficiente, con atención sensible y servicio de excelencia” (SOLCA, 2013).

El propósito de la Institución Oncológica es la de salvar la mayor cantidad de vidas y su ventaja competitiva es la de brindar un tratamiento integral multidisciplinario del cáncer, con atención sensible y servicio de excelencia (SOLCA, 2013).

1.3 Estructura Operativa, Financiera y de Administración

El Instituto del Cáncer SOLCA Cuenca es autónomo financiera y administrativamente y se encuentra jerárquicamente liderado por el Consejo Directivo, que lo conforman 45 miembros de personalidades y empresarios de la ciudad de Cuenca.

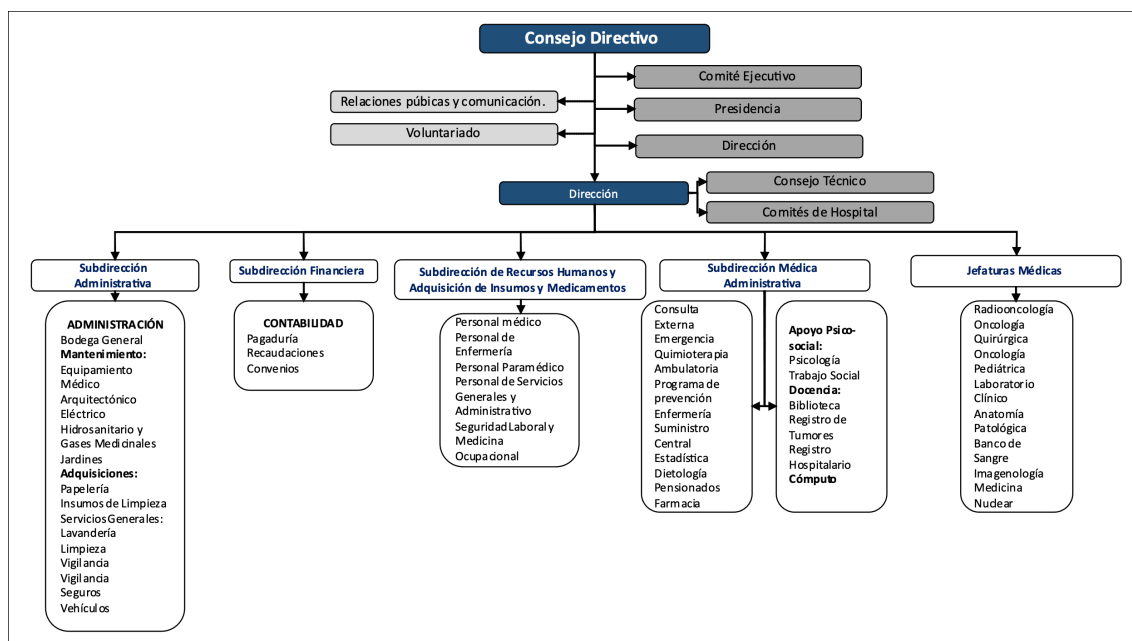
El Consejo Directivo elige a 12 miembros que conforman el Comité Ejecutivo, los cuales tendrán la capacidad funcional de elegir al presidente de SOLCA Cuenca quien se mantendrá en el cargo por 2 años pudiendo ser renovado.

De igual manera el Consejo Directivo toma decisiones importantes de la Institución, así como en la designación de directores, subdirectores y jefaturas.

Actualmente el organigrama actualizado a octubre del 2022 es el que se encuentra vigente, figura 1.

Figura 1

Organigrama Solca - Cuenca



Nota: Organigrama institucional.

Elaboración propia.

Estructura Administrativa

La Subdirección Administrativa, es responsable de las áreas de Mantenimiento, Adquisiciones y Bodega General, servicios que son requeridos para mantener la operatividad de los equipos y la infraestructura, además de proveer de manera interna de los fármacos y dispositivos para las áreas médicas.

La Subdirección de Recursos Humanos y Adquisición de Insumos y Medicamentos, el brazo operativo que se encarga de mantener el talento humano, puntualmente del personal de enfermería, su enfoque es no solo en la cantidad, sino también la calidad del personal contratado, para ello supervisa, capacita, y sobre todo brinda apoyo en salud ocupacional, incluyendo la salud mental de los funcionarios, el fin de ello es prevenir y si es el caso, tratar las enfermedades detectadas de manera temprana, influyendo en su operatividad y calidad de atención a los usuarios.

Actualmente el Instituto del Cáncer SOLCA Cuenca cuenta con 400 trabajadores, entre los cuales, dispone de 120 enfermeras.

Estructura Financiera

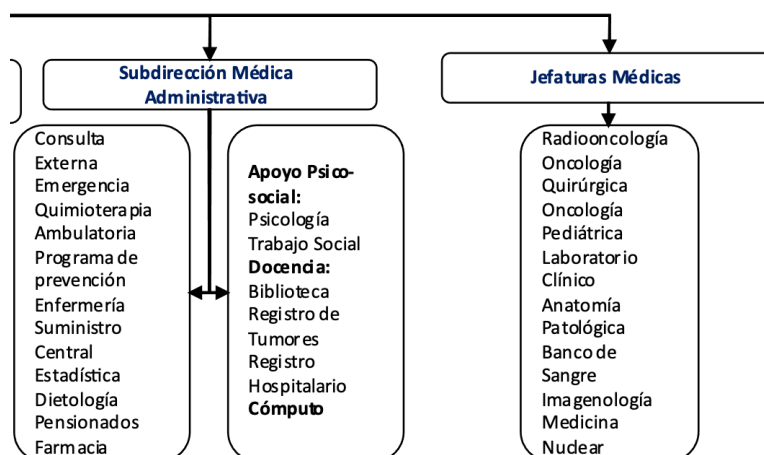
La Subdirección Financiera tiene como obligación recaudar los valores económicos correspondientes a las atenciones particulares y por convenio, los administra y los dirige hacia la adquisición de bienes, infraestructura y manejo financiero del talento humano, cada una de estas actividades es analizada y requiere de un informe técnico que justifique a cabalidad la inversión a realizarse, puesto que se debe evitar de sobremanera el derroche de los bienes ya que esto condicionaría la estabilidad económica de la institución a largo plazo.

Estructura Operativa

En SOLCA Cuenca, los diagnósticos oncológicos con mayor incidencia son: cáncer de mama, de próstata, de tiroides, de cuello uterino, de piel, de pulmón, de páncreas, leucemia. (SOLCA, 2013).

Figura 2

Estructura operativa SOLCA – Cuenca



Nota: Organigrama de la institución.

Elaboración del autor.

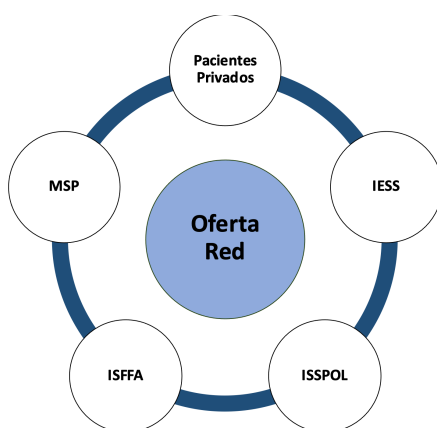
1.3.1 Oferta y Demanda de los Servicios

1.3.1.1 Oferta (Red)

SOLCA Cuenca tiene como objeto abordar adecuadamente la problemática de la patología oncológica en todas sus facetas, y disminuir su impacto en la sociedad de manera significativa, por ello ha realizado convenios con instituciones del estado como el ministerio de Salud Pública, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entre otros, a través de las Red Pública Integral de Salud (RPIS), figura 3.

Figura 3

Pacientes que atendidos en la Sociedad Ecuatoriana de Lucha Contra el Cáncer – Núcleo Cuenca.



Nota: Oferta de servicios de la salud y las instituciones beneficiadas,
Elaboración propia.

Cabe resaltar que todos estos pacientes tienen un diagnóstico oncológico y se transfieren a SOLCA para el tratamiento integral; actualmente los pacientes de la RPIS conforman un 70% del total de los pacientes ingresados.

1.3.1.2 Demanda de servicios

Anualmente la Sociedad de Lucha Contra el Cáncer atiende aproximadamente a 28.000 usuarios, quienes acuden de todas las regiones y ciudades del país, pero especialmente de la zona del sur del país con la finalidad de recibir atención curativa, preventiva y de control de la enfermedad luego del diagnóstico y/o tratamientos brindados.

1.3.2 Análisis geo-espacial y geo-político

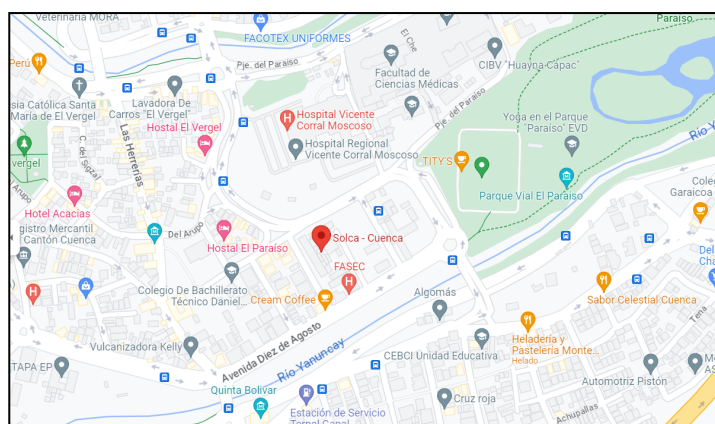
SOLCA Cuenca se establece sobre la Av. Agustín Landívar y Av. El Paraíso, en la parroquia urbana Huayna Cápac, perteneciente al cantón Cuenca, provincia del Azuay.

La ciudad de Cuenca actualmente tiene 603.269 habitantes con un crecimiento poblacional del 15% en siete años, la distribución del género es un 55% de mujeres y 45% de hombres, basado en la información estadística censal del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) 2010.

La principal actividad económica en Cuenca es el comercio, con aproximadamente 16000 establecimientos, seguido de industrias de manufactura con 6000 establecimientos; transporte y almacenamiento.

Figura 4

Ubicación geográfica de SOLCA en Cuenca.



Nota: Representación geoespacial del Instituto del Cáncer SOLCA Cuenca.

Fuente: <https://www.google.com/maps>

1.3.3 Oferta en Servicios de Salud

La institución brinda servicios en dos modalidades: consulta externa y las especialidades de ginecología, urología, gastroenterología, cirugía oncológica, clínica oncológica, pediatría, oncológica, hematología, radioterapia, endocrinología, psicología oncológica, medicina nuclear. Funciona las 24 horas, con el Servicio de Emergencia activado todo el tiempo. (SOLCA, 2013).

El Instituto del Cáncer SOLCA Cuenca oferta tratamiento oncológico integral a todas las personas que acuden al centro hospitalario.

Desde la primera visita el paciente ingresa a una revisión de primera instancia con el médico de triaje, el cual solicita los exámenes respectivos en caso de ser necesario.

SOLCA tiene a disponibilidad de laboratorio clínico, biología molecular, patología, secuenciación, citometría de flujo y marcadores tumorales.

Adicionalmente cuenta con servicios de imagen, medicina nuclear.

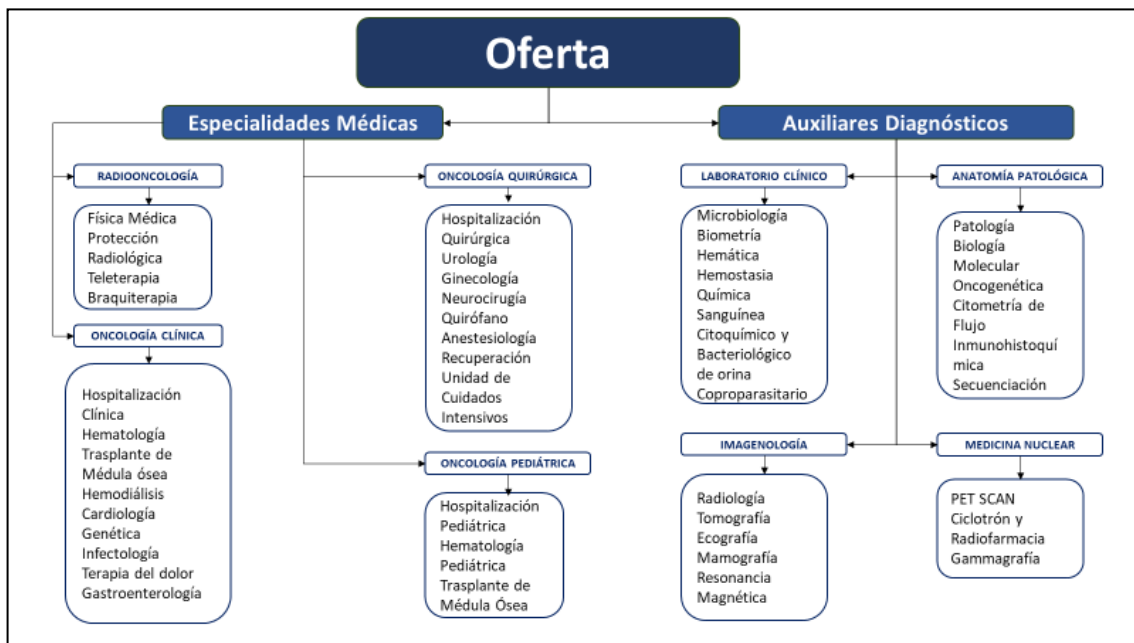
En lo que respecta a hospitalización se oferta los servicios de cirugía oncológica, clínica oncológica, pediatría oncológica, trasplante de médula y radioterapia.

En relación con consulta externa y exámenes preventivos se realiza en la unidad móvil y en las campañas específicas en cáncer de mama, próstata, y cuello uterino.

El Servicio de Emergencia funciona las 24 horas y existe disponibilidad para todos los pacientes.

Figura 5

Especialidades Médicas y Diagnósticos de SOLCA. Cuenca.



Nota: Se describen los servicios ofertados.

Elaboración propia.

1.3.4 Población atendida

El Departamento de Estadística del Instituto en el cual se apertura la historia clínica de cada paciente, se gestiona una vez que el usuario es atendido en triaje y luego de conocer el diagnóstico, el paciente acude a una ventanilla especial para estratificar como oncológico el diagnóstico.

En relación con situaciones de emergencia, se brinda atención diaria a 30 pacientes. Además, en el área de imágenes, diariamente, se llevan a cabo 150 estudios, mientras que en el laboratorio clínico se efectúan 160 análisis.

En SOLCA Cuenca se atienden pacientes de todo estrato social, pero en un 70% personas de escasos recursos, o transferidos de la RPIS. En lo que respecta al género, las mujeres corresponden al 58% del total de pacientes atendidos.

1.3.5 Demanda de servicios insatisfecha

La habilidad de la institución para resolver situaciones se ve restringida cuando se enfrenta a un mayor volumen de pacientes. Cada año, se ha observado un aumento del 5% en el número de pacientes nuevos, lo que hace imprescindible y apremiante llevar a cabo una expansión integral de las instalaciones hospitalarias. (SOLCA, 2013).

Además, cada vez se hace evidente la falta de espacio y de talento humano para la atención correcta de todos los usuarios, en consulta externa y en hospitalización, causando malestar y más allá de eso, la mayor problemática que se vive diariamente es el aplazamiento de las citas de control o de atención por primera vez, lo que conduce a tardanza en el diagnóstico, incremento de la morbilidad y empeoramiento del pronóstico a corto y largo plazo, lo propio ocurre al no haber camas suficientes en hospitalización, en vista de esto, el Consejo Directivo ha adquirido dos terrenos contiguos con el objeto de la ampliación del hospital, proyecto que al momento se encuentra en marcha.

II. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO, DECLARACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA

1.4 Declaración del Problema

En las instituciones del Sector Salud, uno de los nudos críticos, que afecta de manera importante a la gestión operativa, es la brecha de talento humano, capacitado y con experiencia para la prestación del servicio de salud.

En lo que respecta al Instituto del Cáncer SOLCA-Cuenca, existe un departamento dedicado a la gestión del talento humano, que es, la Subdirección de Recursos Humanos, que administra de manera adecuada las funciones de médicos, enfermeras, auxiliares, tecnólogos, etc, enfocándose tanto a la calidad como a la cantidad adecuada en cuanto a cada uno de los cargos existentes se refiere.

Una de las problemáticas identificadas relacionada con la gestión del Talento Humano y que impacta en gran manera es la renuncia de profesionales enfermeras/enfermeros de SOLCA – Cuenca.

Es así como, hasta hace unos años se contaba con un total de 294 profesionales, distribuidos de la siguiente forma: 152 Licenciadas en Enfermería de las cuales 47 son Especialistas en Enfermería Oncológica. La máxima autoridad es la jefa del Departamento de Enfermería. (SOLCA, 2013).

En comparación, en la actualidad se cuenta con 124 profesionales, de las cuales 96 realizan su labor como Licenciadas de Enfermería, lo cual es una cifra alarmante, puesto que, nos demuestra que el personal que se ha retirado del Instituto del Cáncer SOLCA – Cuenca ha sido más del 50%, situación compleja, que requiere acciones inmediatas a fin de identificar sus causas y así proponer alternativas de solución u opciones de mejora en la gestión del Talento Humano, para solucionar de la manera más rápida y eficaz posible.

Por esta razón, el Instituto del Cáncer SOLCA-Cuenca necesita realizar correctivos en la gestión de recursos humanos para satisfacer el bienestar de sus funcionarios, identificar mejor las causales de la problemática, para, así como mejorar la capacidad resolutive.

1.4.1 Justificación del planteamiento del problema

Es innegable que, dado que la prioridad es el recurso humano en salud, todo esfuerzo debe ir encaminado a mejorar el cumplimiento de los objetivos hospitalarios, la cultura laboral y desencadenar en una mayor productividad.

Una institución que brinda servicios de salud debe contar con recurso humano que genere servicios de calidad, muy dinámicos, que puedan adaptarse a diferentes cambios, con predisposición a fortalecer su capacidad técnica y con la finalidad de garantizar eficacia, eficiencia y productividad.

Actualmente el Instituto del Cáncer SOLCA - Cuenca cuenta con profesionales de Enfermería en los distintos departamentos, los cuales son:

Departamento de Pediatría: 15 enfermeras
Departamentos de Clínica y Pensionados: 22 enfermeras
Departamentos de Cirugía y Terapia Intensiva: 23 enfermeras
Departamento de Quirófano y Recuperación: 15 enfermeras
Central de Esterilización: 3 enfermeras
Unidad de Trasplante: 5 enfermeras
Departamento de Consulta Externa: 3 enfermeras
Departamentos de Emergencia y Qt. Ambulatoria: 7 enfermeras
Departamento de Medicina Nuclear: 1 enfermera
Consultorio de Azogues: 1 enfermera
Acreditación: 1 enfermera

Los anteriores datos registran un total de 96 profesionales de enfermería.

Con estos datos planteados se procedió al análisis de la situación, con el propósito de identificar las causas por las cuales el personal de enfermería del Instituto del Cáncer SOLCA Cuenca ha perdido las profesionales y cuáles han sido sus efectos.

En lo que va de este año, se han podido evidenciar distintas renunciaciones, alrededor de 13 profesionales, 5 en cirugía, 5 en clínica y 3 en pediatría. Conforme la información obtenida en el estudio planteado, las distintas renunciaciones han sido causadas por inconformidad respecto de la remuneración pues la consideran baja, la metodología del trabajo haciendo referencia a la distribución de los turnos, ya que son extensas jornadas con gran carga laboral.

El personal inadecuado en ciertos departamentos impide la prestación de servicios de salud a los pacientes, lo que genera una situación que tiene un impacto en la atención y aun así con el personal que se cuenta, en algunas ocasiones, se puede evidenciar nudos críticos por el ambiente laboral, lo cual hace que el Instituto no solo tenga el problema de la retención del personal de enfermería, sino también con el servicio que ofrece.

SOLCA requiere la implementación de cambios en la administración de recursos humanos para satisfacer las demandas y expectativas del personal de enfermería, buscando también mejorar la administración del talento humano.

La gestión del talento humano en el ámbito de la salud se caracteriza por basar sus acciones alineadas con pautas, procedimientos y reglas. Estas acciones tienen el propósito de estimular, respaldar y guiar el comportamiento de los individuos que trabajan en las instituciones de salud. Las estrategias se orientan hacia los objetivos funcionales y operativos de estas áreas.

Es de suma importancia destacar las diversas normas que emanan de la gestión estratégica del talento humano, ya que estas responden a los fundamentos de la estrategia a seguir.

1.4.2 Objetivos generales y específicos:

1.4.2.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal de Enfermería en SOLCA – Cuenca.

1.4.2.2 Objetivos Específicos

- Revisión de los estatutos y leyes que rigen en favor del personal sanitario, con enfoque en el personal de enfermería: con esto se busca garantizar todos los derechos que le corresponde al personal de enfermería, y si es necesario realizar reformas que mejoren la satisfacción al momento de prestar su contingente en la institución, un ejemplo de esto es apoyar al crecimiento de los hijos de los empleados en su etapa de lactancia y preescolar.
- Identificar los factores que condicionan en la permanencia del personal de enfermería en SOLCA-Cuenca: diversos factores pueden incidir en el incremento de las renunciaciones, entre estos se encuentran factores económicos, relaciones interpersonales, de infraestructura, psicosociales, entre otros.
- Proponer opciones administrativas que velen permanentemente por el bienestar del personal de enfermería de SOLCA Núcleo Cuenca a fin de generar fidelización con la institución por parte de dichas profesionales: una vez identificados los factores que inciden negativamente en el desarrollo profesional del personal de enfermería se deben proponer soluciones a corto y largo plazo, esto con la finalidad de transmitir la preocupación identificada desde el área administrativa hasta la operativa.

- Valorar las prestaciones de las que son beneficiarios los profesionales de la salud en las instituciones de salud pública: esto permitirá estandarizar las condiciones laborales del personal de enfermería, tanto en cuestión de obligaciones, como en derechos.

1.4.3 Oportunidades para mejorar la prestación de servicios:

Se describen los campos que se identifican como aquellos que pueden mejorar:

- Atenuar la brecha de personal de enfermería, brindando atención adecuada al usuario en todos los departamentos.
- Incrementar el nivel de satisfacción del usuario.
- Incrementar la percepción del personal de enfermería con respecto a la gestión realizada por la Subdirección de Recursos Humanos.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre los profesionales que laboran en las diferentes áreas hospitalarias.

III. PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE SOLUCIONES ALTERNAS

Tabla 1: *Matriz de evaluación de soluciones alternas*

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD					
“Plan de Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal de Enfermería en SOLCA – Cuenca”					
Problema	Causa	Efecto	Desafío	Alternativa de solución	Unidad de Gestión Responsable
RENUNCIA DE PERSONAL DE ENFERMERIA	Jornadas laborales muy exigentes y descansos muy cortos	Renuncia del personal Desmotivación	Mejorar la gestión del talento humano del Instituto del	Administrar programas de formación dirigidos a los líderes encargados con respecto a la administración del personal basada en habilidades, con el propósito de que la implementen y compartan con el conjunto de colaboradores.	Subdirección
		Niveles altos de rotación		Revisar los horarios y presentar alternativas en talento humano para su aplicación y evaluación en su productividad.	Médica Administrativa
	Evaluaciones constantes	Bajo desempeño del personal	Cáncer SOLCA Cuenca	Desarrollar un programa de entrenamiento y educación de acuerdo con los requerimientos individuales de las/los profesionales	
				Analizar el rendimiento de los colaboradores desde una perspectiva basada en habilidades y capacidades.	Subdirección de Recursos Humanos
	Capacitación muy limitada	Insatisfacción laboral		Crear estímulos que abarquen más allá de lo financiero, como reconocimientos, oportunidades de crecimiento profesional, adaptabilidad en los horarios laborales, entre otros.	Subdirección Financiera
	Remuneración baja	Desmotivación del personal		Desarrollar un plan de comunicación que rompa barreras entre los diferentes niveles de la institución	

CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DEL MÉTODO A IMPLEMENTAR

2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DEL MÉTODO CUALITATIVO EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE SERVICIOS A OFERTAR.

A lo largo de estos últimos años se ha venido evidenciando renuncias constantes en el personal de enfermería, problemas administrativos al momento de tratar de retener al personal, por causas no identificadas que desencadenan ausencia de alternativas de solución u oportunidades de mejora.

Una institución que brinda servicios de salud debe contar con recursos humanos que generen servicios de calidad, muy dinámicos que puedan adaptarse a diferentes cambios, con predisposición a mejorar y con la finalidad de garantizar eficacia, eficiencia y productividad.

Es relevante resaltar la importancia de las diversas normativas emanadas de la gestión estratégica del talento humano, ya que éstas se ajustan a los fundamentos de la estrategia trazada por la institución. La alineación de estas normas con los objetivos estratégicos asegura un enfoque coherente y eficiente en la gestión del personal de enfermería, lo que contribuirá a mejorar la calidad de los servicios de atención médica y a fomentar un ambiente laboral favorable para el equipo de salud. Asimismo, es fundamental reconocer que la satisfacción y bienestar de las enfermeras tienen un impacto directo en la calidad de la atención que brindan a los pacientes.

Es por esto importante realizar una evaluación respecto a esta problemática para mejorar el ambiente laboral y promover esta plaza laboral como una oportunidad atractiva, que integre la superación personal, profesional y una mejor calidad de vida para quienes la desempeñan.

En el presente documento se describe un estudio cualitativo no experimental que es definido por los autores Hernández, Fernández y Baptista, como un “Estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlo” (p.152).

A la vez se especifica que entre la metodología se presenta un enfoque descriptivo-explicativo (Gallardo, 2017), con lo cual se conseguirá analizar la problemática actual que presenta el Instituto SOLCA – Cuenca respecto al personal de enfermería.

2.1.2 Recopilación de datos

Se pretende registrar el sentir del personal objeto de estudio, con ello se identificarán de manera cercana sus inconformidades, mismas que darán lugar a soluciones adecuadas.

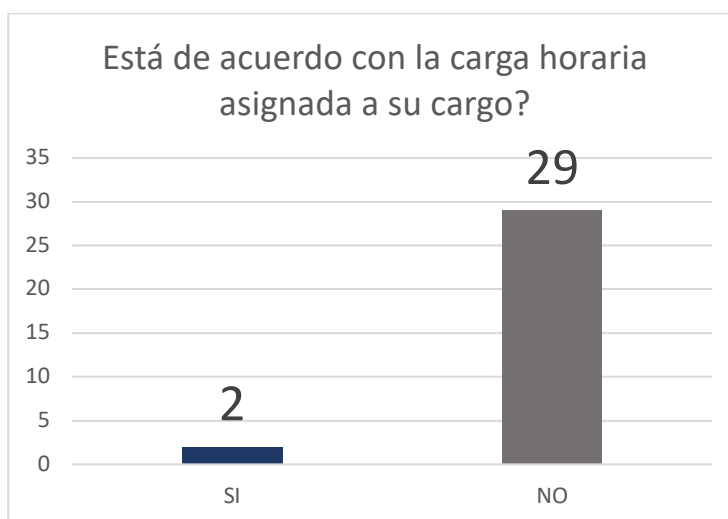
Utilizando un dispositivo denominado por nombre “Encuesta de Satisfacción - Personal de Enfermería”, se recogieron datos, Anexo 1, donde reposa la información de gran relevancia para este estudio, relativo a las inquietudes objeto de la investigación por parte del personal de enfermería.

Se recolectaron datos de 31 enfermero/as de las diferentes áreas hospitalarias del Instituto SOLCA – Cuenca, usando la herramienta antes indicada. La información obtenida se procesó mediante el programa informático Excel.

2.1.2.1 Resultados

Figura 6

Está de acuerdo con la carga horaria asignada a su cargo?

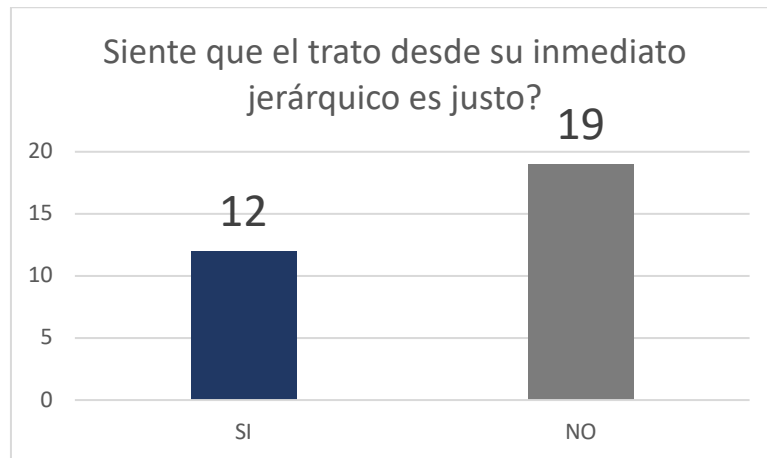


Nota: En la mayoría de los casos el personal cree que la carga horaria es excesiva.

Elaboración propia.

Figura 7

Siente que el trato desde su inmediato jerárquico es justo?



Nota: La mayor parte del personal cree que el trato que recibe por parte de su jefe no es justo con respecto a las labores que realiza.

Elaboración propia

Figura 8

Usted cree que las relaciones interpersonales en su área laboral son satisfactorias?

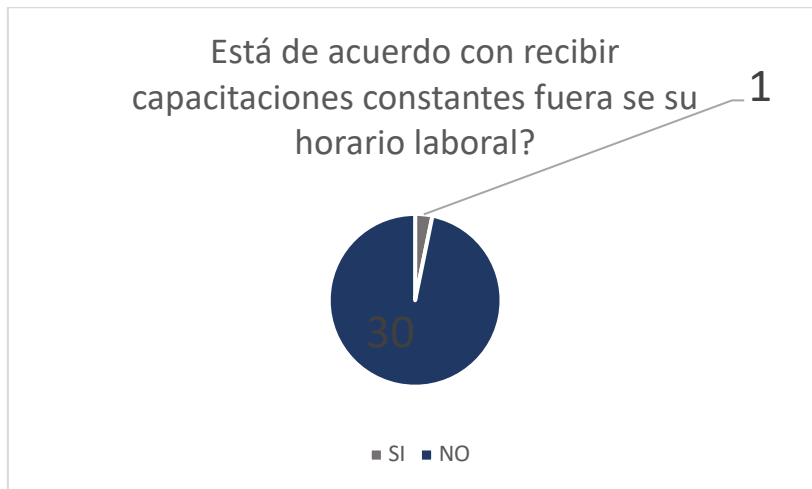


Nota: Un problema identificado es la falta de una adecuada relación entre compañeros de la misma área en la que laboran.

Elaboración propia.

Figura 9

Está de acuerdo con recibir capacitaciones constantes fuera de su horario laboral?

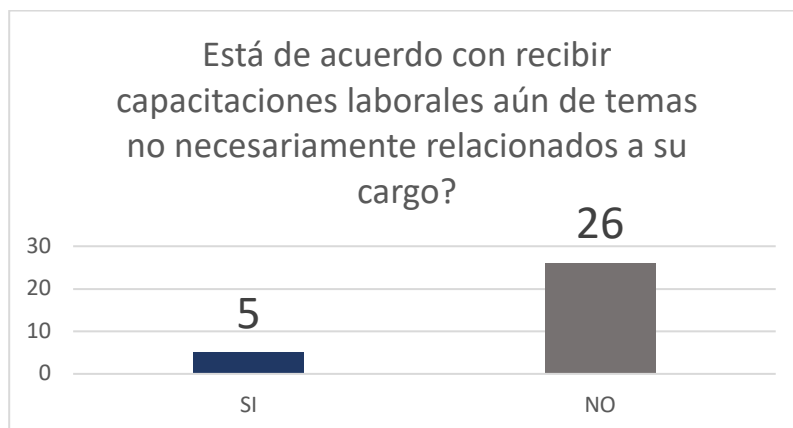


Nota: La mayor parte del personal indica que las capacitaciones fuera de horario laboral no son bien recibidas.

Elaboración propia.

Figura 10

Está de acuerdo con recibir capacitaciones laborales aún de temas no necesariamente relacionados a su cargo?

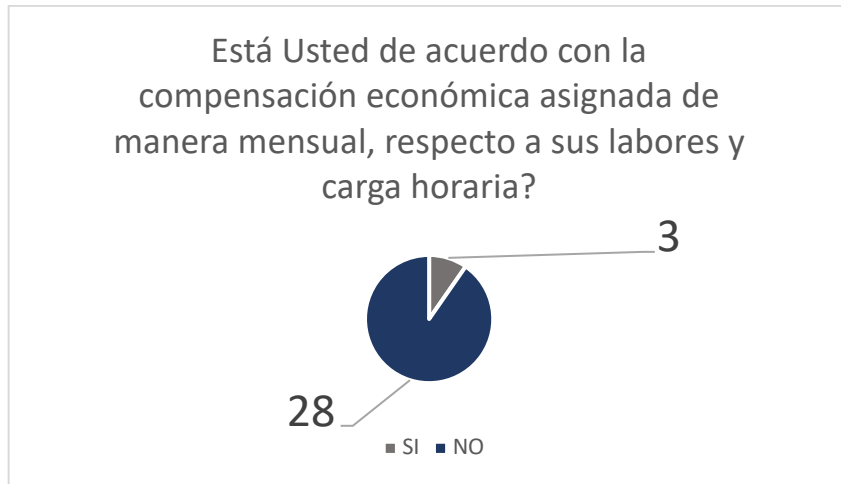


Nota: La mayor parte del personal indica que las capacitaciones en temas no relacionados a su cargo no son adecuadas.

Elaboración propia.

Figura 11

Está Usted de acuerdo con la compensación económica asignada de manera mensual, respecto a sus labores y carga horaria?

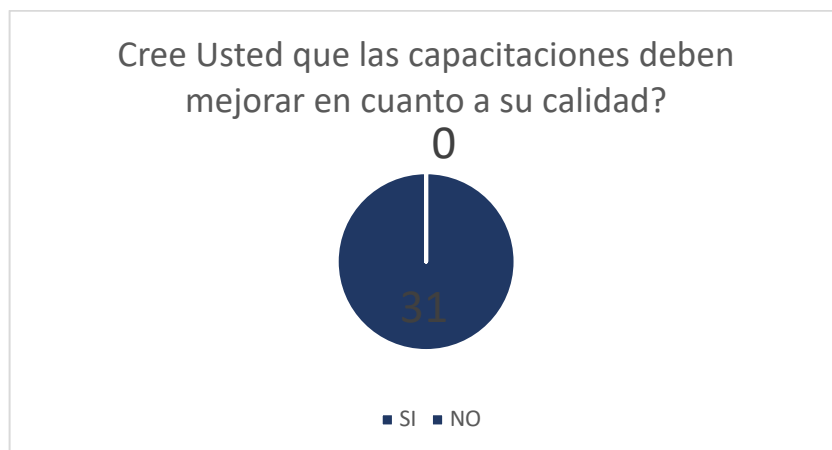


Nota: La gran mayoría de los encuestados indica que la remuneración no es adecuada conforme a su labor realizada.

Elaboración propia.

Figura 12

Cree Usted que las capacitaciones deben mejorar en cuanto a su calidad?

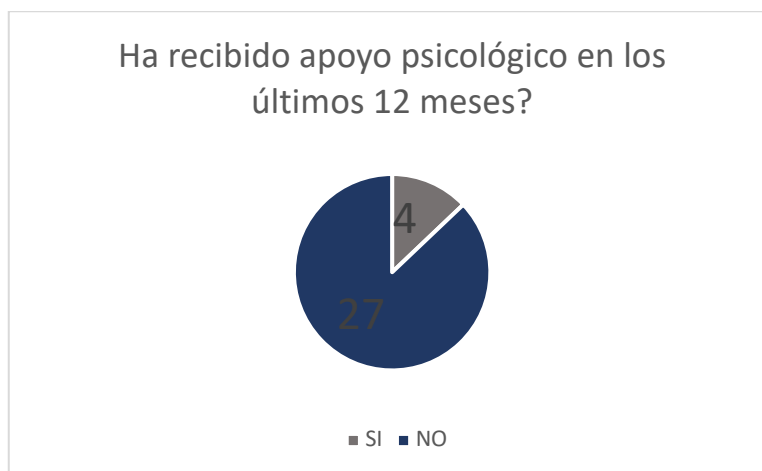


Nota: Todo el personal indica que las capacitaciones deben ser mejores.

Elaboración propia.

Figura 13

Ha recibido apoyo psicológico en los últimos 12 meses?



Nota: De los 31 encuestados, solamente 4 han recibido apoyo psicológico en el último año.

Elaboración propia.

2.1.2.2 Análisis de los datos recolectados

Luego de recolectados y analizados los datos con la Encuesta de Satisfacción - Personal de Enfermería, se evidencia de manera clara, que el personal que ha sido objeto de estudio, no se encuentra conforme con el apoyo brindado de parte de la institución, se expresa de manera evidente que la carga laboral no se relaciona de manera proporcional con la remuneración económica recibida de manera mensual, a eso se suma un ambiente laboral inadecuado, poco saludable y es importante también hacer notar la falta de apoyo en cuanto a salud mental, más aún si el personal se encuentra laborando de manera directa con pacientes en condiciones de vulnerabilidad por la enfermedad catastrófica de la que son víctimas.

2.2 DIAGNÓSTICO DE RECURSOS, CAPACIDADES FUNCIONALES Y SERVICIOS DE LA UNIDAD DE SALUD.

2.2.1 Gestión de Gerencia en la Dirección

La figura administrativa con más alta jerarquía dentro de la institución es, el Consejo Directivo, conformado por autoridades y empresarios de la ciudad de Cuenca, a su vez, el Comité Ejecutivo nombra al presidente de SOLCA - Cuenca, este es la persona

responsable de velar por la adecuada gestión, coordinación y control de los procedimientos administrativos y operativos que se llevan a cabo al interior de la institución.

Conjuntamente con el personal jerárquico de la institución, esto es subdirectores y jefes de área, el presidente del Hospital se encarga de la planeación a corto, mediano y largo plazo, misma que tendrá que ser retroalimentada de manera periódica con la finalidad de asegurar su cumplimiento.

Para garantizar la ejecución de las tareas encomendadas a los funcionarios, es importante la supervisión de los jefes de área, obedeciendo siempre al orden jerárquico establecido en la institución, de tal manera que los departamentos institucionales sean funcionales y efectivos, esto impacta directamente en la producción y el prestigio corporativo.

2.2.2 Gestión Estratégica de Marketing

SOLCA – Cuenca es una institución privada sin fines de lucro, la función del área de Relaciones Públicas y Comunicación es la de informar a la ciudadanía acerca de las bondades que ofrece el Hospital, de esta manera se da a conocer la cartera de servicios tanto para servicios médicos directos, como aquellos servicios que son complementarios, entre ellos se encuentran exámenes de laboratorio o de imagen; es importante incluir las campañas de prevención y detección temprana de una amplia gama de enfermedades, en todo esto tiene fundamental importancia la participación del personal de Enfermería.

2.2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La Subdirección de Recursos Humanos y Adquisición de Insumos y Medicamentos se encarga que el personal que aquí labora, sea el adecuado y de calidad. La labor de esta área administrativa va desde la identificación de la necesidad, el proceso de selección, pasando por la inducción, para finalmente incluir al nuevo recurso a su puesto de trabajo; luego de ello, es responsabilidad de esta área administrativa realizar capacitaciones en diferentes temas al personal de cada área hospitalaria, velar por su seguridad y salud, preventiva como curativa.

2.2.4 Gestión Financiera

La principal función es la recaudación de recursos de cada uno de los pacientes atendidos, ya sea como pacientes particulares o pertenecientes a algún convenio interinstitucional, luego de esto, esta área administra los recursos financieros, priorizando los procesos que van en beneficio de los usuarios y sus funcionarios, apegándose a la planificación institucional, promoviendo su crecimiento tanto en infraestructura, en personal y sobre todo en prestigio; es por ello que actualmente se encuentra en marcha un ambicioso proyecto de ampliación.

2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

El abasto de medicamentos, dispositivos y equipamiento biomédico es fundamental al momento de generar un producto final que será entregado al usuario, la semaforización de los ítems busca evitar el desabastecimiento, es por ello por lo que la Subdirección Médica Administrativa realiza un seguimiento constante a los procesos de adquisición. Factores externos a la institución, como problemas en la importación, desabastecimiento de materia prima en las fábricas de origen, desastres naturales u otros, pueden generar retraso en la llegada de los productos hacia la bodega institucional, todo esto es tomado en cuenta en el momento de planificar el stock.

2.2.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

La Jefatura de Cómputo, mediante un moderno sistema informático, enlaza la información generada en las áreas médicas y administrativas, facilitando la obtención de datos estadísticos, de abastecimiento, informes de exámenes complementarios, y, sobre todo, la custodia adecuada de la historia clínica del usuario, documento médico legal de suma importancia para valorar la evolución del usuario respecto al tiempo.

2.2.7 Gestión de Servicios Clínicos y Hospitalización

Área médica que está bajo la responsabilidad de la Subdirección Médica Administrativa, responsable de brindar de manera directa los cuidados de la salud, proveídos por médicos, enfermeros, tecnólogos y demás profesionales, el objetivo es brindar atención con los máximos estándares nacionales e internacionales.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1 Análisis del Entorno Social

El Instituto SOLCA - Cuenca, es un hospital catalogado como Hospital Especializado, de nivel III.

Su matriz está localizada en la ciudad de Guayaquil, con núcleos en las ciudades de Quito, Cuenca, Loja, Portoviejo y Machala, proveyendo del aporte de sus especialidades en la mayoría de las regiones del país.

SOLCA Núcleo – Cuenca tiene a su cargo el territorio de las provincias del Azuay, Cañar, Morona Santiago, para ello cuenta su área de hospitalización con 36 camas en el área clínica y 37 camas en el área quirúrgica, mientras que posee 37 consultorios en el área de consulta externa.

Brinda atención a pacientes pediátricos y adultos en enfermedades relacionadas a la patología oncológica.

3.1.2 Análisis del Sector Salud - Metodología Porter

Tabla 2

Las 5 fuerzas de Porter

LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
Rivalidad entre competidores	Amenaza de nuevos competidores	Amenaza de productos sustitutos	Poder de negociación de proveedores	Poder de negociación de los clientes
SOLCA - Cuenca mantiene su prestigio a nivel regional, especializado en el tratamiento de patología oncológica, sus competidores se encuentran principalmente en la ciudad de Cuenca, a nivel del Ministerio de Salud Pública, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social e instituciones privadas.	La expansión poblacional en el austro ecuatoriano da paso a instituciones sanitarias con fines de lucro, que aprovechan la demanda existente para promocionar tratamiento para los pacientes con patología oncológica.	El sector privado con fines de lucro es la amenaza más notoria, puesto que tiene la capacidad de expandirse a nivel del austro y zonas del oriente ecuatoriano, no se considera en este ítem a instituciones del MSP o IESS, ya que no se prevé su expansión a corto o mediano plazo.	La Jefatura de Adquisiciones, conjuntamente con Farmacia tienen relación directa con los proveedores, y buscan siempre favorecer a la institución cuando se enfrentan a una negociación, buscando los precios más accesibles con productos de alta calidad.	Principalmente las instituciones titulares de los convenios de salud con las que participan en las negociaciones, buscando dotar del servicio médico oncológico a sus clientes, viéndose limitada esta acción muchas veces por la dificultad o demora del retorno de los recursos económicos.

Nota: Situación institucional en relación a los posibles competidores.

Elaboración propia.

3.1.3 Análisis PEST

Tabla 3

Análisis PEST

Factores Políticos	Factores Económicos
<ul style="list-style-type: none"> Regulaciones de salud y trabajo: Las regulaciones gubernamentales sobre los estándares de atención médica y las condiciones laborales pueden afectar la carga de trabajo, las horas de trabajo y la remuneración del personal de enfermería. Políticas de salud pública: Las políticas gubernamentales relacionadas con la salud y la inversión en el sistema de salud pueden influir en la disponibilidad de recursos y en la calidad de la atención proporcionada, lo que podría afectar la satisfacción del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos financieros: La disponibilidad de fondos y el presupuesto asignado a la institución pueden impactar en la capacidad de SOLCA para ofrecer salarios competitivos, beneficios y oportunidades de desarrollo profesional para el personal de enfermería. Inflación y costos de vida: El aumento de los costos de vida puede influir en las expectativas salariales del personal de enfermería, y si no se ajustan adecuadamente, podría contribuir a la renuncia.
Factores Socioculturales	Factores Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> Demanda de atención médica: Los patrones de enfermedades y la demanda de atención médica pueden influir en la carga de trabajo. Cambios demográficos: Una población envejecida puede requerir una mayor atención médica, lo que puede aumentar la demanda de personal de enfermería y agravar la situación de la renuncia. 	<ul style="list-style-type: none"> Avances médicos: La rápida evolución en el campo de la medicina puede requerir que el personal de enfermería se mantenga actualizado con nuevas tecnologías y técnicas, lo que puede afectar su satisfacción si no se brindan oportunidades de formación y desarrollo. Sistemas de información de salud: La implementación de sistemas tecnológicos de gestión de información de salud puede mejorar la eficiencia y la calidad de la atención, pero también podría requerir una curva de aprendizaje para el personal de enfermería.

Elaboración propia

3.1.4 Análisis FODA:

Fortalezas

- ✓ Reputación en el Tratamiento del Cáncer: esta institución tiene una sólida reputación en la atención oncológica, lo que puede ser un atractivo para los profesionales de enfermería que buscan especializarse en el área.
- ✓ Colaboración Interdisciplinaria: El Instituto SOLCA promueve la colaboración entre diferentes profesionales de la salud, lo que puede ser un entorno propicio para el aprendizaje y el crecimiento.
- ✓ Impacto en la Comunidad: La labor de SOLCA Cuenca tiene un impacto positivo en la comunidad al brindar servicios esenciales para pacientes con cáncer.

Oportunidades

- ✓ Programas de Capacitación: Para mejorar la gestión de talento humano y así ofrecer programas de capacitación y desarrollo profesional para el personal de enfermería puede aumentar su compromiso y retención.
- ✓ Mejora en Condiciones Laborales: Identificar y abordar las áreas de insatisfacción laboral puede mejorar la retención del personal.
- ✓ Tecnología Avanzada: Invertir en tecnología médica y sistemas de información puede hacer que el ambiente de trabajo sea más eficiente y atractivo.

Debilidades:

- Compensación Limitada: Las remuneraciones son un factor importante que contribuye a la renuncia del personal de enfermería.
- Carga de Trabajo: La alta carga de trabajo y los turnos largos pueden llevar a la fatiga y al agotamiento del personal.
- Oportunidades de Crecimiento Limitadas: Si la institución no ofrece oportunidades claras de desarrollo profesional, podría perder a enfermero/as que buscan avanzar en sus carreras

Amenazas:

- Competencia de Otras Instituciones: La renuncia de personal de enfermería puede ser causada por mejores ofertas laborales de otras instituciones de salud.
- Emigración de Profesionales: La emigración de profesionales de enfermería a otros países en busca de mejores condiciones laborales puede agravar la escasez de personal.
- Efecto en la Calidad de Atención: La renuncia de personal puede afectar la calidad de atención y el servicio que SOLCA Cuenca brinda a los pacientes con cáncer.

3.1.4.1 Cadena de Valor de la Organización

Figura 14

Cadena de valor sanitaria del tratamiento del paciente con Diagnóstico Oncológico



Nota: Organización de recursos para la entrega del producto final.
Elaboración propia.

3.1.4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1.4.2.1 Misión: Prevenir y detectar precozmente el cáncer y atender a los pacientes oncológicos de manera oportuna y solidaria con tecnología, tratamientos adecuados y transparencia de gestión. (SOLCA, 2013)

3.1.4.2.2 Visión: Nos vemos al 2023 reconocidos por el Estado, la sociedad ecuatoriana y los pacientes como un instituto médico oncológico de vanguardia, eficiente, con atención sensible y servicio de excelencia. (SOLCA, 2013)

3.1.4.2.3 Valores

La institución busca mantener siempre los estándares de calidad que la han caracterizado desde el momento de su creación, respetando la cultura de cada uno de sus usuarios y basando sus actividades en valores (SOLCA, 2013).

Por ello se insta a que cada una de las personas que laboran en la institución, se rijan rigurosamente a los principios institucionales, que norman sus conductas y actividades, cuidando la honra y el buen nombre del hospital. (SOLCA, 2013)

1. Responsabilidad Social.
2. Calidad la prestación de servicios.
3. Honestidad.
4. Solidaridad.
5. Investigación científica. (SOLCA, 2013)

3.1.4.2.4 Objetivos Institucionales

Objetivo General: Diseñar un Plan de Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal de Enfermería en SOLCA – Cuenca.

Objetivos Específicos:

Brindar atención adecuada y de calidad a los pacientes que se benefician de la atención de los servicios prestados en SOLCA Cuenca.

Atender con eficacia y calidez a cada uno de los usuarios.

Mantener una línea enfocada a la salud preventiva, especialmente en el eje de las enfermedades oncológicas.

Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios.

3.1.4.2.5 Principios Éticos:

1. Respeto por la Dignidad y Autonomía del Paciente
2. Justicia y Equidad
3. Confidencialidad
4. Integridad y Ética Profesional
5. Responsabilidad Social

3.1.4.2.6 Políticas:

Las Políticas institucionales están centradas en la labor asistencial, labor científica, labor psicosocial, todo esto en marcado en una labor transparente por parte de su cuerpo jerárquico administrativo.

3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.2.1 PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

La labor del personal de enfermería es claramente visible al momento de la entrega de la prestación de salud, es por esto que este trabajo busca visibilizar la importancia que representa el personal de enfermería en el correcto y óptimo funcionamiento de las acciones que se emprenden diariamente en SOLCA – Cuenca, al haber identificado

las falencias que se generan por múltiples factores, tanto intra como extra hospitalarios.

A continuación, se describe el plan de gestión gerencial detallando cada una de las soluciones presentadas.

3.2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección

Tabla 4

Plan de Acción de Eventos Adversos

Plan de Acción de Eventos Adversos				
Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Elaboración de un plan de acción de detección de eventos adversos relacionados a la falta de personal.	Número	Plan de contingencia ante eventos adversos por falta de personal elaborado / Plan de contingencia ante eventos adversos por falta de personal planificado	Acta de aprobación del plan.	Uno

Nota: Propuesta de elaboración del Plan de Acción de Eventos Adversos

Elaboración propia.

Identificar los eventos adversos causados por un déficit en el número del personal de enfermería, o la calidad de su trabajo condicionada por diversas causas como estrés laboral, cansancio, problemas de índole económica, entre otros.

3.2.1.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Tabla 5*Revisión del régimen jurídico laboral*

Revisión del Régimen Jurídico Laboral				
indicador	unidad de medida	fórmula del indicador	medio de verificación	meta
Elaboración de un plan de desarrollo jurídico laboral, enfocado a la labor del personal de enfermería y los derechos que les asisten.	Número	Plan de desarrollo jurídico laboral elaborado / Plan de desarrollo jurídico laboral planificado	Acta de aprobación del plan.	Uno

Nota: Propuesta de elaboración del plan de desarrollo jurídico laboral.

Elaboración propia

Busca generar herramientas que promuevan el respeto a los derechos laborales de los funcionarios de enfermería, con énfasis en la carga laboral y en la remuneración económica.

Tabla 6*Plan de abordaje psicosocial*

Plan de Abordaje Psicosocial				
Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Elaborar un plan de valoración psicológica con enfoque socioeconómico al personal de enfermería.	Número	Plan de valoración psicológica elaborado / Plan de valoración psicológica planificado	Acta de aprobación del plan.	Uno

Nota: Propuesta de elaboración de un plan de abordaje psicológico al personal de enfermería.

Elaboración propia

Esta propuesta busca identificar a fondo los problemas que viene afrontando de manera individual el personal de enfermería que labora en las áreas hospitalarias de la institución, en caso de identificar problemas relacionados con la salud mental, se

indicará el tratamiento y seguimiento que le corresponda a cada funcionario según sea el caso.

Tabla 7

Plan estratégico de mejora de las prestaciones laborales del personal de enfermería.

Plan Estratégico de Mejora de las Prestaciones Laborales del Personal de Enfermería				
Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Elaboración del plan estratégico de mejora de las prestaciones laborales del personal de enfermería	Porcentaje	Plan estratégico de mejora de prestaciones laborales elaborado / Plan estratégico de mejora de prestaciones laborales planificado	Acta de aprobación del plan.	Uno

Nota: Propuesta de elaboración del plan estratégico de mejora de prestaciones laborales del personal de enfermería.

Elaboración propia.

Fomentar una plaza de empleo atractiva es la meta de la elaboración de este plan, puesto que es importante atraer a los mejores prospectos profesionales, manteniendo un enfoque de excelencia en la entrega de servicios médicos.

Tabla 8

Capacitación al personal de enfermería en temas de salud oncológica

Capacitación al personal de enfermería en temas de salud oncológica				
Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Capacitación constante al personal de enfermería, enfocada en los adelantos científicos y en la medicina basada en evidencia.	Porcentaje	Número de personas capacitadas / Número de personas convocadas al evento x 100	Informe de capacitación. Lista de asistencia.	95%

Nota: Propuesta de capacitación al personal de enfermería. Elaboración propia.

Es indispensable mantener una cultura de actualización constante para todo el personal que labora en la institución, esto incluye al personal de enfermería, de tal manera que la percepción de las acciones institucionales sea siempre bien vista por el usuario,

3.2.1.3 Gestión Financiera

Tabla 9

Elaboración del presupuesto anual de talento humano.

Elaboración del presupuesto anual de talento humano				
Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Elaboración del presupuesto anual de talento humano.	Número	Informe con la proyección presupuestaria anual para talento humano elaborado / Informe con la proyección presupuestaria anual para talento humano planificado	Informe elaborado por la Coordinación General Financiera y Gestión de Talento Humano.	Uno

Nota: Propuesta de elaboración del presupuesto anual de talento humano.

Elaboración propia

Se propone incluir en el presupuesto anual, los adecuados honorarios al personal de enfermería actual, y calcular lo propio para el personal de enfermería óptimo, manteniendo el enfoque de la entrega del servicio de salud con calidad y calidez.

3.2.1.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Tabla 10*Abastecimiento de stock de fármacos y dispositivos médicos*

Abastecimiento de stock de fármacos y dispositivos médicos				
Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Propuesta de abastecimiento institucional adecuado,	Número	Supervisión semanal del stock de bodega institucional / Plan anual de abastecimiento.	Informe elaborado por las Jefaturas de Farmacia y Abastecimiento.	Uno

Nota: Propuesta de stock adecuado.

Elaboración propia.

El adecuado abastecimiento de las farmacias institucionales, tanto de fármacos como de dispositivos médicos, provee herramientas para facilitar la correcta labor de los profesionales, tanto médicos como enfermería.

El desabastecimiento genera problemas con el paciente y sus familiares, dando una percepción inadecuada del establecimiento, lo que genera reclamos hacia el personal de salud, creando un ambiente laboral desagradable.

3.2.1.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Tabla 11*Creación de un programa informático de bienestar laboral.*

Creación de un programa informático de bienestar laboral.				
Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Elaboración del programa informático de bienestar laboral.	Número	Creación de software / Sistema de Gestión Informática Institucional.	Creación y aprobación de un programa informático relacionado a las labores de los trabajadores.	Uno

Nota: Gestión conjunta con la Subdirección de Recursos Humanos y Adquisición de Insumos y Medicamentos

Elaboración propia.

Un programa informático que permita identificar de manera temprana problemas laborales, sociales, de salud mental, familiares y otros, facilitará su resolución de manera temprana por parte del equipo de salud ocupacional, la innovación en este sentido es sin duda un pilar fundamental en la evolución de los derechos laborales.

Lo anteriormente planteado debe ser supervisado en todas sus fases, por ello se propone un cronograma de actividades, mismo que debe ejecutarse adecuadamente según consta en el Anexo 2 de este documento.

CAPÍTULO IV

4 EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

4.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

La situación laboral en el sector salud, a nivel nacional es una problemática poco comentada, especialmente se observa en las instituciones de salud pública, en donde los funcionarios reciben una compensación económica no adecuada en relación con sus funciones, siendo casi siempre inferior a las prestaciones que reciben sus iguales en las instituciones privadas de salud.

La revisión del régimen jurídico laboral representa un reto y un tema muy delicado de tratar con el área de mayor jerarquía de la institución, puesto que de manera constante se priorizan otras acciones institucionales que, aunque son acertadas por el bien de los pacientes, dejan de lado la problemática del personal de salud, algo que va creciendo de manera lenta y constante.

Al identificar a detalle los factores que inciden negativamente en la permanencia de las enfermeras en SOLCA-Cuenca se presentan limitaciones que vienen desde la poca apertura del personal por expresar sus problemas personales hacia terceros, más aún si tienen el temor de ser desvinculados de su cargo, esto es un problema social que requiere una adecuada atención por parte del departamento de salud mental.

Uno de los objetivos de este documento es proponer estrategias que mejoren las condiciones laborales de las enfermeras de SOLCA – Cuenca, situación que comprende un análisis económico y jurídico e involucra demasiado tiempo para lograr su ejecución.

Valorar las prestaciones de las que son beneficiarios las profesionales de la salud en las instituciones públicas de salud de nuestro país evidencia la desigualdad por la que cursan los trabajadores de la salud, especialmente aquellos que no son independientes, la investigación de estos datos en diferentes instituciones no es difícil, el reto en este punto es lograr la equiparación respecto a los beneficios que reciben los funcionarios públicos, sobre todo los económicos.

4.2 Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

Este estudio muestra el descontento del personal que labora en el cargo de enfermero o enfermera y persigue la creación de un ambiente laboral adecuado, en donde el funcionario de la salud reciba un trato digno, enfocado en su salud integral, recibiendo adecuadamente una remuneración.

Recomendaciones:

Se recomienda tomar en cuenta a este proyecto como una oportunidad de mejoramiento en derechos laborales en SOLCA Cuenca, para que, de esta manera la plaza laboral de enfermería sea atractiva y sea percibida como una oportunidad de progreso profesional, priorizándola sobre otras instituciones.

Se recomienda, también exhortar al personal relacionado con los derechos laborales y salud ocupacional, apoyar los objetivos presentados para el bien de los pacientes y del establecimiento de salud.

Finalmente se recomienda cambiar el enfoque tradicional de los derechos laborales, hacia uno que brinde un ambiente adecuado a cada uno de sus funcionarios.

Referencias bibliográficas

- Arenas Alba, Atehortúa Sara, Florez Jorge. (2009) Las condiciones laborales de los profesionales de la salud a partir de la Ley 100 de 1993: evolución y un estudio de caso para Medellín. Rev. Gerenc. Polit. Salud, Bogotá (Colombia), 8 (16): 107-131, [Internet].<http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v8n16/v8n16a07.pdf>
- Brito Pedro, Pedro, Novick Marta. Relaciones laborales, condiciones de trabajo y participación en el sector salud. Brasil: PAHO [Internet].https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_docman&view=download&alias=579-relaciones-laborales-condiciones-trabajo-participacion-sector-salud-9&category_slug=organizacao-profissional-164&Itemid=9653.
- Brito PE. (2000) Impacto de las reformas del sector de la salud sobre los recursos humanos y la gestión laboral. Revista Panameña de Salud Pública.
- Costa IA, Palucci MH. (2006) Sistemas de salud en búsqueda de excelencia: los recursos humanos en foco Revista Latinoamericana de Enfermería.
- Ekos. (2013) Gestión del talento humano en Ecuador.
- <https://ekosnegocios.com/articulo/gestion-del-talento-humano-en-ecuador>
- González Laura, Polo Carolina. (2013) Riesgos psicosociales y sus efectos en el personal del sector salud en Colombia. Un estudio comparativo [Internet]. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/890/Riesgos%20psicosociales%20y%20sus%20efectos%20en%20el%20personal%20del%20sector%20salud.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ibata Ruiz, Adriana. (2017) Enfoques conceptuales y tendencias de la gerencia en salud. [Tesis de postgrado]. [Bogotá]: Universidad Santo Tomás. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3867/lbataadriana2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Información de Solca Cuenca. Cuenca. Ecuador. <https://www.institutodelcancer.med.ec/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014) Metodología de la Investigación.
- Gallardo Echenique, E. (2017). Metodología de la Investigación.
- Méndez CA. Los recursos humanos de salud en Chile: el desafío pendiente de la reforma. Revista Panamericana de Salud Pública; 26 (3): 276-80.

- Nigenda G, Magaña-Valladares L, Ortega-Alta- Mirano DV. (2013) Recursos Humanos para la Salud en el Contexto de la Reforma Sanitaria en México: Formación Profesional y Mercado Laboral. Gaceta Medica de México.
- Nigenda G, Ruiz JA, González LM, Wirtz V, González MC, Aguilar ME y Bejarano R. (2010) Formación, empleo y regulación de los recursos humanos para la salud. Bases para su planeación estratégica. México: Instituto Nacional de Salud Pública y Cendex.
- ORBIS. (2020) Gestión estratégica del talento humano en el sector salud de Ecuador
- file:///C:/Users/ALKCU/Downloads/Dialnet-GestionEstrategicaDelTalentoHumanoEnElSectorSaludD-7673072.pdf
- Universidad del Valle. (2006) Observatorio de recursos humanos en salud Nodo del Sur-occidente. Relaciones laborales en el sector salud [Internet]. Colombia: Ministerio de salud y protección social. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/UNIV/relaciones-laborales-sector-salud.pdf>7.

ANEXOS

Anexo 1:

Encuesta de Satisfacción – Personal de Enfermería.

INSTITUTO SOLCA - CUENCA	
FORMULARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN - PERSONAL DE ENFERMERÍA	
Datos del Encuestado	
SEXO: _____	
EDAD: _____	
CUESTIONARIO	
1	¿Está de acuerdo con la carga horaria asignada a su cargo? SI ___ NO ___
2	¿Siente que el trato desde su inmediato jerárquico es justo? SI ___ NO ___
3	¿Usted cree que las relaciones interpersonales en su área laboral son satisfactorias? SI ___ NO ___
4	¿Está de acuerdo con recibir capacitaciones constantes fuera de su horario laboral? SI ___ NO ___
5	¿Está de acuerdo con recibir capacitaciones laborales aún de temas no necesariamente relacionados a su cargo? SI ___ NO ___
6	¿Está Usted de acuerdo con la compensación económica asignada de manera mensual, respecto a sus labores y carga horaria? SI ___ NO ___
7	¿Cree Usted que las capacitaciones deben mejorar en cuanto a su calidad? SI ___ NO ___
8	¿Ha recibido apoyo psicológico en los últimos 12 meses? SI ___ NO ___

Elaboración propia

