



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA PARA CONTRIBUIR
A LA AUTOSOSTENIBILIDAD DE LA CLÍNICA CENTRAL DE UNA
ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SIN FINES DE LUCRO**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

Danissa Cangahuala Monge

Judith Sahara Champac Soto

Pamela Mariza Franco Razuri

Diana Gemma La Matta Ampuero

Asesor: Profesor Martín Carlos Otiniano Carbonell

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

Lima, junio 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Martín Carlos Otiniano Carbonell deja constancia que el trabajo de investigación titulado PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA PARA CONTRIBUIR A LA AUTOSOSTENIBILIDAD DE LA CLÍNICA CENTRAL DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SIN FINES DE LUCRO presentado por:

	Nombre de las alumnas (s)
1	Danissa Cangahuala Monge
2	Judith Sahara Champac Soto
3	Pamela Mariza Franco Rázuri
4	Diana Gemma La Matta Ampuero

para optar al Grado de Magíster en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 11 de agosto 2023 dando el siguiente resultado:

The screenshot displays a Turnitin report for a document titled "PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA PARA CONTRIBUIR A LA AUTOSOSTENIBILIDAD DE LA CLÍNICA CENTRAL DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SIN FINES DE LUCRO". The document is from the Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado. The similarity score is 16%. The report lists 12 sources of similarity:

Rank	Source	Similarity
1	bd.handle.net	3 %
2	repositorio.up.edu.pe	1 %
3	repositorio.usil.edu.pe	<1 %
4	www.inpparis.org	<1 %
5	Entregado a Universida...	<1 %
6	issuu.com	<1 %
7	repositorio.uta.edu.ec	<1 %
8	Entregado a Universida...	<1 %
9	www.abdeshare.net	<1 %
10	www.coursehero.com	<1 %
11	repositorio.uned.edu.co	<1 %
12	Entregado a Pontificia...	<1 %

Additional information from the report includes: "Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas", "Presentado por: Danissa Cangahuala Monge, Judith Sahara Champac Soto, Pamela Mariza Franco Rázuri, Diana Gemma La Matta Ampuero", and "Asesor: Profesor Martín Carlos Otiniano Carbonell". The footer indicates "Fecha: junio 2023", "Página: 1 de 120", "Número de palabras: 32672", and "Versión solo texto del informe".

07 de octubre 2023

DEDICATORIA

*A mis padres, quienes desde el cielo y la tierra me acompañan y motivan en cada proyecto que emprendo.
Por ser desde siempre mi gran ejemplo de vida, amor, fortaleza, integridad y profesionalismo.*
Danissa

*A mi familia, por su incondicional apoyo y cariño, por ser mi fuente de inspiración y motivación que día con día me impulsa a ser mejor.
Especialmente a mi madre porque su fortaleza y dedicación, son un ejemplo que me enseñó a no darme por vencida, a mi padre por sus sabios consejos y comprensión.*
Pamela

*A mi amado esposo Carlos, cuyo apoyo incondicional y fe constante en mí han sido invaluable. A mi padre, quien con su ejemplo de vida me ha enseñado la importancia de mantener siempre un propósito de vida.
Finalmente, a mi madre, que ahora está en el cielo, quien me enseñó a no rendirme a pesar de las adversidades.*
Judith

*A Dios y a la Virgen María por las infinitas gracias concedidas y el milagro de la salud y vida. A mis padres y hermanos por su entrega y apoyo incondicional.
A mi esposo Rodolfo por su amor y ser mi soporte, a mi hija Fátima quien me inspira a ser mejor y es mi mayor motivación y a mis amistades por animarme a cumplir mis objetivos.*
Gemma

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo formular el Plan Estratégico de Gestión Humana 2023-2025, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de la competitividad y autosostenibilidad de la clínica central de una organización no gubernamental sin fines de lucro, especializada en salud sexual y reproductiva.

La pandemia del COVID-19 generó cambios en la demanda del servicio, haciendo visible la necesidad de una transformación que permita atender las exigencias del mercado, manteniendo sus estándares de atención. Además, el impacto económico generado mundialmente redujo la posibilidad de obtener soporte de entidades cooperantes; por ello, la estrategia de la institución respecto a alcanzar niveles de rentabilidad óptimos que soporten la autosostenibilidad es fundamental para el logro de sus objetivos.

El diagnóstico realizado evidenció que la organización actualmente no cuenta con un plan y soporte estratégico de recursos humanos que contribuya al logro de sus objetivos estratégicos, ni con la identificación de sus fuentes de ventaja competitiva. Asimismo, producto de la investigación cuantitativa realizada, se identificaron brechas importantes por atender con relación a la percepción del desempeño de los servicios de gestión humana por parte de los empleados y líderes de la institución.

El plan estratégico de gestión humana propuesto contribuirá con el fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad, por medio de estrategias orientadas a los procesos críticos resultantes de la investigación, los cuales son reclutamiento y selección, inducción, gestión del desempeño, compensaciones y bienestar. Finalmente, de acuerdo con los resultados del impacto cuantitativo y cualitativo, se concluye esta propuesta como viable.

Palabras clave: Planeamiento Estratégico, Gestión Humana, Competencias, Desempeño, Autosostenibilidad.

ABSTRACT

The objective of this research is to formulate a strategic Human Resources Plan for the period 2023-2025, with the purpose of contributing to the strengthening of competitiveness and self-sustainability of the central clinic of a non-profit organization specialized in sexual and reproductive health.

The COVID-19 pandemic generated changes in the demand for service, highlighting the need for a transformation that would enable the organization to meet market demands while maintaining its service standards. Additionally, the global economic impact has reduced the possibility of obtaining the support of cooperating entities. Therefore, the institution's strategy to achieve optimal profitability levels that support self-sustainability is essential for achieving its objectives.

The conducted diagnosis revealed that the organization currently lacks a strategic human resources plan and support that contributes to the achievement of its objectives and has not identified its sources of competitive advantage. Moreover, quantitative research conducted identified significant gaps in terms of employee and leadership perception of human resource services within the institution.

The proposed strategic human resources plan will contribute to the enhancement of competitiveness and self-sustainability through strategies aimed at critical processes identified in the research, including recruitment and selection, onboarding, performance management, compensation, and benefits. In conclusion, based on the quantitative and qualitative results, the proposal is feasible.

Keywords: Strategic Planning, Human Resources, Competencies, Performance Management, Self-sustainability

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	2
1.1 Perfil Competitivo de la Empresa	2
1.1.1 Antecedentes, Reseña Histórica y Consideraciones Generales	2
1.1.2 La Empresa en la Actualidad. Descripción del Negocio	3
1.1.3 Orientación Estratégica: Visión, Misión, Valores	4
1.1.4 Perfil Estratégico de la Organización (Comportamiento Estratégico en el Sector – Estrategias Básicas)	5
1.1.5 Objetivos Operativos de Gestión Humana	6
1.2 Identificación del problema y de la oportunidad	7
1.2.1 Definición del Problema	7
1.2.2 Enfoque y Descripción de la Solución Prevista	7
1.3 Propuesta de solución	8
1.3.1 Objetivos	8
1.3.2 Justificación – Importancia de la propuesta	8
1.3.3 Alcances y limitaciones de la propuesta	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	9
2.1 Determinación del Tipo de Estudio e Identificación de las Variables del Estudio	9
2.2 Principales Definiciones y Modelos	9
2.2.1 Definiciones	10
2.2.2 Modelos	10
2.3 Estado del Arte de las Teorías Relacionadas con el Estudio	14
2.4 Determinación del Instrumental a Utilizar	16
2.5 Procedimiento de Recolección y Análisis de la Información	16
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO	17
3.1 Análisis del Macroentorno	17
3.1.1 Entorno Político	17
3.1.2 Entorno Económico	18
3.1.3 Entorno Social	18
3.1.4 Entorno Tecnológico y Global	21
3.1.5 Entorno Legal	21
3.2 Análisis del Microentorno	22
3.2.1 Cinco Fuerzas de Porter	22
3.2.2 Matriz EFE	26
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO	27
4.1 Modelo de Negocio	27

4.2.	Cadena de Valor	29
4.2.1.	Eslabones Primarios- Elementos Controlables	30
4.2.2.	Eslabones Primarios- Elementos No Controlables	30
4.2.3.	Eslabones de Apoyo	30
4.3.	Análisis VRIO	31
4.4.	Matriz EFI	32
CAPÍTULO V. ANÁLISIS - AUDITORÍA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		33
5.1.	Selección de los Procesos Operativos y de Comportamiento Humano a Diagnosticar	33
5.1.1.	Diseño de Puestos	33
5.1.2.	Reclutamiento y Selección	34
5.1.3.	Proceso de Inducción	36
5.1.4.	Evaluación de Desempeño	37
5.1.5.	Capacitación	37
5.1.6.	Compensaciones	38
5.1.7.	Bienestar, Seguridad y Salud Ocupacional	38
5.1.8.	Comunicación Interna	39
5.1.9.	Administración de Personal y Planillas	39
5.1.10.	Laboral	40
5.1.11.	Estructura Organizacional	41
5.2.	Definición de Personas y Grupos que Proveerán la Información	42
5.3.	Aplicación de las Herramientas	43
5.3.1.	Encuesta Dirigida a Empleados -Grupos Asistencial y Administrativo	43
5.3.2.	Encuesta Dirigida a Líderes	43
5.4.	Resultados de la Investigación	43
5.4.1.	Evaluación del Desempeño de los Servicios de Gestión Humana - Percepción de Empleados de la Clínica Central.	43
5.4.2.	Evaluación del Desempeño de los Servicios de Gestión Humana - Percepción de Líderes	44
5.5.	Conclusiones y Recomendaciones de la Investigación	46
CAPÍTULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS		48
6.1.	Alineamiento Estratégico	48
6.1.1.	Análisis FODA	48
6.2.	Estrategias Referenciales	50
6.3.	Objetivos del Plan de Recursos Humanos	50
6.3.1.	Objetivo General	50
6.3.2.	Objetivos Específicos	51
6.4.	Desarrollo de las Estrategias de Recursos Humanos	51
6.5.	Propuesta de Plan de Recursos Humanos	52

6.5.1.	Propuesta de Diseño del Modelo de Competencias	52
6.5.2.	Lineamientos para la Actualización de Descriptivo de Puesto	54
6.5.3.	Lineamientos para el Diseño del Proceso de Reclutamiento y Selección	56
6.5.4.	Lineamientos para el Diseño del Proceso de Inducción	60
6.5.5.	Propuesta de Diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño	63
6.5.6.	Lineamientos para la Gestión de Compensaciones	67
6.5.7.	Bienestar - Salario Emocional	71
6.6.	Plan de Desarrollo Organizacional	73
6.6.1.	Sensibilización	73
6.6.2.	Fortalecimiento del Área de Recursos Humanos	73
CAPÍTULO VII. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS		75
7.1.	Plan de Acción - Implementación de la Propuesta	75
7.2.	Presupuesto	76
7.3.	Evaluación del Impacto Económico - Financiero	78
7.3.1.	Viabilidad Administrativa	78
7.3.2.	Viabilidad Procedimental	78
7.3.3.	Impacto en los Resultados	78
CONCLUSIONES		82
RECOMENDACIONES		83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		85
ANEXOS		89

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Resumen del análisis PESTGL	21
Tabla 2	Resumen 5 fuerzas de Porter	25
Tabla 3	Matriz EFE	26
Tabla 4	Análisis VRIO	31
Tabla 5	Matriz EFI	32
Tabla 6	Resumen de las oportunidades de mejora de los procesos	41
Tabla 7	Estrategias referenciales	50
Tabla 8	Modelo de competencias organizacionales propuesto y asociado a objetivos estratégicos	53
Tabla 9	Competencias Específicas por Nivel y Estrategia	54
Tabla 10	Dimensiones del Descriptivo de Puesto	55
Tabla 11	Tiempo de Cubrimiento de Vacantes por Nivel de Cargo	59
Tabla 12	Indicadores de Gestión y Eficiencia	60

Tabla 13 Indicadores de Eficiencia	62
Tabla 14 Actividades para el Diseño del Modelo de Desempeño	64
Tabla 15 Factores de evaluación y ponderación	69
Tabla 16 Resumen Puntos por Sub-factores	70
Tabla 17 Matriz de incrementos salariales	71
Tabla 18 Matriz de incrementos salariales con valores	71
Tabla 19 Presupuesto	77
Tabla 20 Resumen Costo – Beneficio de la propuesta	80
Tabla 21 Instituciones Privadas del Sector Salud Lima	91
Tabla 22 Especialidad de Ginecología y Obstetricia	92
Tabla 23 Definición de Niveles de Cargo	95
Tabla 24 Descripción de las Competencias Organizacionales por Niveles de Cargo	96
Tabla 25 Descripción de las Competencias Específicas por Niveles de Cargo	97
Tabla 26 Descripción de Filtros de Evaluación	103
Tabla 27 Peso de los factores y Puntajes	105
Tabla 28 Factor formación académica	106
Tabla 29 Experiencia en el puesto	106
Tabla 30 Factor conocimiento funcional	107
Tabla 31 Factor autonomía en la toma de decisiones	107
Tabla 32 Factor impacto en resultados	108
Tabla 33 Factor Complejidad Del Puesto	108
Tabla 34 Etapas Del Monitoreo	109
Tabla 35 Costo de Consultoría Para La Elaboración del Planeamiento Estratégico	110

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución de las necesidades insatisfechas de planificación familiar América Latina y El Caribe	19
Figura 2 Perú vs Promedio Regional. Distribución de la prevalencia de métodos anticonceptivos modernos	20
Figura 3 Impacto del COVID 19 sobre el acceso a los anticonceptivos en ALC	20
Figura 4 Modelo Canvas	27
Figura 5 Cadena de Valor	29
Figura 6 Esquema Actual del Proceso de Reclutamiento y Selección	36
Figura 7 Organigrama Actual de Gestión Humana	42

Figura 8 Evaluación de Desempeño de los Servicios de Gestión Humana–Percepción de Empleados	44
Figura 9 Evaluación de Desempeño de los Servicios de Gestión Humana–Percepción de Líderes	46
Figura 10 Matriz FODA	49
Figura 11 Esquema del Proceso de Reclutamiento y Selección Propuesto	57
Figura 12 Etapas de la inducción	61
Figura 13 Escalas de Valoración y Ponderación	65
Figura 14 Sistema de Evaluación de Desempeño Propuesto	66
Figura 15 Circuito de Evaluación de Desempeño Ideal	66
Figura 16 Dimensiones método CENSOPAS COPSOQ	72
Figura 17 Organigrama propuesto para Gestión Humana Clínica Central	74
Figura 18 Plan de Implementación de la Propuesta	76
Figura 19 Costo Total de Rotación por pérdida de un colaborador	79
Figura 20 Ficha Técnica de las Encuestas	92
Figura 21 Cronograma de Proceso de Selección por Convocatoria Externa	104
Figura 22 Cronograma de Procesos de Selección por Convocatoria Interna	104
Figura 23 Propuesta de Implementación de Herramientas según prioridad	105
Figura 24 Nivel de prevalencia del riesgo	109
Figura 25 Cronograma De Monitoreo De Evaluación De Factores De RPS 2023	110

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Definición de los valores de la Institución	90
Anexo 2: Instituciones Privadas del Sector Salud Lima	91
Anexo 3: Especialidad de Ginecología y Obstetricia	92
Anexo 4: Ficha Técnica de las Encuestas	92
Anexo 5: Encuesta Dirigida a los Empleados (Personal Administrativo y Asistencial)	93
Anexo 6: Encuesta Dirigida a Líderes de la Clínica Central	94
Anexo 7: Definición de Niveles de Cargo	95
Anexo 8: Descripción de las Competencias Organizacionales por Niveles de Cargo	96
Anexo 9: Descripción de las Competencias Específicas por Niveles de Cargo	97
Anexo 10: Dimensiones del Descriptivo de Puesto	98
Anexo 11: Modelo Propuesto de Descriptivo de Puesto	101
Anexo 12: Descripción de Filtros de Evaluación	103
Anexo 13: Cronogramas de Proceso de Selección	104

Anexo 14: Recomendaciones Específicas para la Implementación del Proceso de Reclutamiento y Selección	105
Anexo 15: Cálculo para Determinar los Puntos por cada Factor	105
Anexo 16: Descripción de los Niveles y Puntaje de los Factores	106
Anexo 17: Actividades a Implementar Relacionadas al Monitoreo de Factores de Riesgos Psicosociales	109
Anexo 18: Costo de Consultoría para la Elaboración del Planeamiento Estratégico	110

INTRODUCCIÓN

El impacto ocasionado por la crisis política, social y económica a nivel mundial ha desencadenado en el redireccionamiento de las donaciones otorgadas a las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, hacia otros ámbitos no relacionadas a la salud sexual y reproductiva. Esta situación afecta directamente a la institución objeto de estudio, disminuyendo sus fuentes de ingreso y planteando la necesidad de evaluar sus operaciones a nivel nacional. En este sentido, lograr la autosostenibilidad y competitividad, se ha vuelto clave para su subsistencia.

Para lograr estos objetivos, es relevante contar con personal competente y orientado a brindar un servicio especializado de calidad. Por ende, el área de gestión humana debe ser un socio estratégico que permita a la organización fortalecer el potencial de los colaboradores, promoviendo un entorno de trabajo saludable y productivo, que dé soporte al cumplimiento de su estrategia. No obstante, en la actualidad, la Clínica Central de la organización no gubernamental sin fines de lucro dedicada a la salud, ha centrado su enfoque en tareas administrativas y transaccionales, limitando su capacidad de ser un verdadero socio estratégico.

El objetivo general del presente trabajo de investigación es formular el plan estratégico de gestión humana que permita contribuir al fortalecimiento de la competitividad y autosostenibilidad de la institución. Dicho plan está orientado a fortalecer los procesos identificados como críticos, los que permitirán posicionar al área de gestión humana como un socio estratégico, impactando positivamente en el desempeño y bienestar de los colaboradores.

La investigación es de tipo descriptiva, centrada en identificar, a través de la revisión documentaria, entrevistas y encuestas, el estado actual de los procesos de gestión humana y la percepción que tienen los empleados y líderes del área. Para la propuesta de implementación se tomó como referencia los modelos de Ulrich, Levoyer, Le Boterf y Pereda.

En el capítulo I se aborda el diagnóstico situacional de la organización. En el capítulo II se describe el marco teórico, principales modelos y los instrumentos para el análisis y recolección de información. En el capítulo III se encuentra el análisis del macroentorno a través del PESTGL y del microentorno mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter y matriz EFE. El capítulo IV está orientado al análisis interno mediante el modelo de negocio, cadena de valor, análisis VRIO y matriz EFI. En el capítulo V, se muestra los resultados de la auditoría del área de recursos humanos. En el capítulo VI se describe la propuesta del plan de recursos humanos brindando lineamientos para los principales procesos de las áreas de reclutamiento y selección, inducción, gestión del desempeño, compensaciones y bienestar. Y finalmente en el capítulo VII se desarrolla el plan de implementación, así como las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Perfil Competitivo de la Empresa

1.1.1 Antecedentes, Reseña Histórica y Consideraciones Generales

El presente trabajo toma como centro de investigación a una organización no gubernamental sin fines de lucro, la cual fue fundada hace más de 45 años en el Perú. Esta organización es uno de los primeros centros especializados en salud sexual y reproductiva del país (ONG de Salud, 2022) el cual desde sus inicios promueve y fomenta la planificación familiar; asimismo, es miembro asociado de la Federación Internacional de Planificación Familiar desde 1976, la cual agrupa a diferentes asociaciones representativas en más de 140 países de todo el mundo.

Según la revista de la institución (ONG de Salud, 2009), el eje central de esta organización gira en torno a contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas, en particular aquellas social y económicamente menos favorecidas, a través de educación y servicios en salud, con énfasis en salud sexual y reproductiva. Su labor contempla no solo a las mujeres en edad reproductiva, sino también a jóvenes, adolescentes, hombres y adultos mayores.

A lo largo de los años, la institución ha establecido alianzas locales, nacionales e internacionales de diversa índole, con la finalidad de optimizar sus recursos propios y aumentar la generación de valor para la sociedad. Así también, cuenta con el apoyo de voluntarios y promotores juveniles, que participan de manera activa en los diferentes programas de la institución.

La organización (ONG de Salud, 2022) ofrece diferentes servicios de salud y programas informativos-educativos. En cuanto a los servicios de salud, ofrece atenciones médicas en 23 especialidades, exámenes de laboratorio y patología, diagnóstico por imágenes, procedimientos asociados a la salud reproductiva, farmacia, vacunatorio, prevención y tratamiento de ITS/VIH. En relación con los programas informativos-educativos, la organización brinda talleres, charlas, cursos y diplomados a través de su Centro de Educación Continua, para el público en general con tarifas económicas. Asimismo, cuenta con el programa Clínica del Hombre, el cual ofrece servicios médicos – clínicos, psicológicos y educativos para hombres de todas las edades con un enfoque

integral. Finalmente, cuenta con servicios de salud diferenciados para jóvenes entre 10 y 25 años, el cual abarca servicios médicos y de consejería.

A la fecha, la organización cuenta con 05 sedes en Lima, incluyendo la sede central objeto de estudio y 03 filiales a nivel regional, en Arequipa, Chimbote y Chiclayo (ONG de Salud, 2022).

1.1.2 La Empresa en la Actualidad. Descripción del Negocio

La coyuntura sanitaria ocasionada por La SARS- CoV-2, trajo consigo cambios trascendentales en la institución, a fin de responder a la demanda de servicio manteniendo sus estándares de calidad de atención.

Durante los primeros meses de iniciada la cuarentena hasta el mes de mayo del 2020, la institución se vio obligada a paralizar el servicio de atención primaria. Una vez flexibilizadas las restricciones, la demanda del servicio disminuyó notablemente debido al temor de los usuarios al contagio. En adelante, la institución realizó esfuerzos a fin de mantener a su personal activo. Modificó la oferta de servicio, realizando atenciones vía tele consulta, toma de muestras a domicilio para el servicio de laboratorio y la implementación de pagos en línea. Cabe resaltar que se amplió la oferta de cursos virtuales, así como la generación de proyectos sociales, incluyendo temas referentes a la SARS - CoV-2.

Durante el 2022 se realizó la evaluación de las sedes a nivel nacional, donde se pudo determinar que la sede central solventaba a más del 70% las sedes regionales y distritales, identificando a las sedes regionales que llevaban más de un año en pérdida, por lo que se decidió el cierre de la sede de Tacna a fin de replantear la estrategia de continuidad y de relanzamiento de las sedes regionales.

Es importante considerar que, el impacto económico generado a nivel mundial minimizó la posibilidad de obtener soporte de entidades cooperantes con foco en Salud Sexual y Reproductiva; por lo que, la estrategia de la institución respecto a alcanzar niveles de rentabilidad óptimos que soporten la autosostenibilidad se ha vuelto la pieza clave y fundamental para el logro de sus objetivos.

Con el objetivo de autosostenibilidad ya trazado, la institución viene realizando los esfuerzos necesarios, enfocando sus recursos en alcanzar los requisitos indispensables para lograr la recategorización de la clínica central en el año 2023, a fin de contar con los

permisos correspondientes para ofrecer los servicios de emergencia, salas de intervención e internamiento. Este esfuerzo proyectado para el 2023 implica inversión en infraestructura, capacitaciones al personal, entre otros.

1.1.3 Orientación Estratégica: Visión, Misión, Valores

Enfocados en la promoción del derecho fundamental de la libre decisión de las personas, la organización refleja en su misión y visión su propósito de generar cambios en la sociedad, que permitan impactar con acciones inclusivas a la comunidad por la que trabaja, desarrollando alianzas y fortaleciendo su intervención en políticas públicas.

Los valores institucionales representan una filosofía inclusiva, participativa y formativa. Son el cómo la institución desea lograr cada uno de sus objetivos estratégicos, asegurando así intervenciones significativas, no sólo para las poblaciones y comunidades a las que llega con cada uno de sus proyectos sociales, sino también para sus colaboradores y voluntarios, quienes son participantes activos en el cumplimiento del propósito institucional.

De acuerdo con la información institucional mostrada en su página web (ONG de Salud, 2022) se describe su visión, misión y valores. En el Anexo 1 se detalla los valores de la institución.

- **Visión:**

Somos líderes en la promoción y la atención de los derechos sexuales y derechos reproductivos, con énfasis en salud, educación y ejercicio ciudadano. Trabajamos por la transformación social para un desarrollo inclusivo, justo y sostenible.

- **Misión:**

Contribuir al bienestar sexual o reproductivo de las personas y al ejercicio de sus derechos a través de: servicios especializados de salud, programas educativos integrales, proyectos ciudadanos de desarrollo y alianzas de empresariado social.

- **Valores:**

- Pasión: Contribuimos con la felicidad.
- Inclusión Social – Empoderamiento: Promovemos la autonomía
- Diversidad – Voluntariado: Asumimos el compromiso por los derechos de activistas, voluntarios(as), personal y aliados.
- Rendición de Cuentas: Somos responsables y transparentes.

Los principios describen la preocupación de la institución por el logro de sus objetivos estratégicos, reflejado en acciones de quienes la conforman, alineadas y coherentes con el compromiso y cumplimiento de su propósito.

De acuerdo con el Plan Estratégico 2016-2022 (ONG de Salud, 2018), los principios de la institución son:

- I. Respeto por el libre ejercicio de los derechos de las personas.
- II. Atención segura y confiable.
- III. Confidencialidad y privacidad.
- IV. El personal sujeto de derechos.
- V. El personal sujeto de deberes.
- VI. Cumplimiento de compromiso e independencia.
- VII. Información y comunicación.
- VIII. Conflicto de intereses.
- IX. Todos aportamos.

1.1.4 Perfil Estratégico de la Organización (Comportamiento Estratégico en el Sector – Estrategias Básicas)

De acuerdo con la información obtenida en el Plan Estratégico 2016 a 2022 (ONG de Salud, 2018), la estrategia de la institución en el sector se encuentra orientada en:

- Formación de Alianzas: Colaboración con organizaciones aliadas, para reducir las brechas e inequidades relacionadas al libre ejercicio de los derechos sexuales reproductivos.
- Promover la Inclusión: Apoyo especial a las personas que son excluidas o discriminadas, que viven en condiciones de riesgo o que carecen de recursos para acceder a servicios básicos.
- Impulsar Actividades de Voluntariado: Promoción en la participación de activistas, voluntarios(as) y personales competentes y profundamente comprometidos con los valores institucionales, para cumplir con la misión.

De acuerdo con la información desarrollada en la memoria anual del año 2018 por la Dirección Ejecutiva (ONG de Salud, 2018), se establecen las principales líneas de acción para cumplir con la misión. Estas líneas de acción se enfocan en brindar servicios de

calidad, con calidez, mediante el aumento del acceso a servicios e insumos relacionados con el cuidado de la salud, como los servicios de salud sexual, reproductiva y de anticoncepción.

Además, busca desarrollar competencias e iniciativas, expandiendo la base de proyectos y diversificando las fuentes de ingresos, a través de convenios con centros educativos, la ampliación de sus actividades formativas a nivel nacional y fortaleciendo el trabajo con jóvenes y adolescentes en todas las sedes. Asimismo, promueve la incidencia política, concretando cinco o más iniciativas legislativas, con el propósito de fortalecer aspectos políticos, sociales, institucionales y de presupuesto público.

Por último, enfatiza la movilización de recursos, tanto locales como internacionales, para fomentar la eficiencia, sostenibilidad y transparencia de la organización, mediante la generación de recursos locales y el aumento de los ingresos provenientes de fuentes internacionales. En conjunto, estas líneas de acción estratégicas son fundamentales para alcanzar con éxito la misión de la organización.

1.1.5 Objetivos Operativos de Gestión Humana

De acuerdo con el Plan operativo anual y presupuesto desagregado (ONG de Salud, 2022), el área de Gestión Humana, perteneciente a la Dirección de Administración cuenta con los siguientes objetivos al 2022:

Objetivo General

Garantizar la dotación de personal idóneo para cubrir las posiciones de la organización, así como generar los mecanismos que motiven la colaboración eficaz y segura a fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Objetivos Específicos

- a. Lograr el mejor desempeño de los colaboradores, proporcionándoles el apoyo continuo.
- b. Lograr el bienestar de todos los colaboradores y su familia, con el apoyo y consejería permanente de gestión humana.
- c. Garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente en Seguridad y Salud en el Trabajo y ofrecer a los colaboradores un ambiente seguro y saludable.

1.2 Identificación del problema y de la oportunidad

1.2.1 Definición del Problema

Una organización sin fines de lucro es también una empresa y debe administrarse como tal. Gestionar una entidad filantrópica con mentalidad empresarial es fundamental para su subsistencia a largo plazo (Ashoka, 2014). Ante ello, el objetivo principal de esta organización debe ser el logro de niveles óptimos de rentabilidad mediante una eficiente administración de recursos, gestión de personal, campañas y contratos, entre otros aspectos. Esto le permitirá alcanzar niveles eficientes de autosostenibilidad y así redistribuir adecuadamente sus fuentes de financiamiento, principalmente de las entidades cooperantes y donantes.

Para que una organización sea competente en el mercado, se requiere identificar sus fuentes de ventaja competitiva; sin embargo, la organización objeto de estudio no las ha definido aún. Asimismo, no cuenta con un plan ni soporte estratégico de recursos humanos que contribuyan al logro de sus objetivos, los que a la fecha se encuentran en reformulación.

Este hecho tiene mayor relevancia en el contexto actual de la institución, ya que el aporte de las empresas donantes ha ido disminuyendo. En este sentido, fortalecer y mejorar la competitividad de la clínica central de atención primaria de Lima, resulta altamente estratégico, por ser su principal canal de autosostenibilidad.

La situación descrita tiene múltiples aristas de abordaje, es así como desde la perspectiva de gestión humana definimos el problema como: La ausencia del soporte estratégico del área. Por lo tanto, el presente trabajo se centrará en la formulación de estrategias para la gestión de personas, para contribuir al cumplimiento del objetivo principal de autosostenibilidad y competitividad de la organización.

1.2.2 Enfoque y Descripción de la Solución Prevista

Considerando que, el capital humano es la principal fuente de ventaja competitiva en las organizaciones, se propone brindar lineamientos de los procesos de gestión humana alineados a los objetivos estratégicos, a fin de fortalecer la competitividad de la organización y contribuir a la autosostenibilidad de esta.

1.3 Propuesta de solución

1.3.1 *Objetivos*

- **Objetivo General**

Formular el plan estratégico de gestión humana que permita contribuir al fortalecimiento de la competitividad y autosostenibilidad de la clínica central de una organización no gubernamental sin fines de lucro.

- **Objetivos Específicos**

- a. Realizar el diagnóstico situacional de los procesos del área de gestión humana que impactan en la clínica central.
- b. Identificar las brechas en los procesos de gestión de humana que impactan en la ventaja competitiva de la organización.
- c. Proponer estrategias articuladas que permitan consolidar al área de Gestión Humana en su rol de socio estratégico, que contribuyan a la eficiencia operativa del área.
- d. Determinar la viabilidad de la propuesta y su implementación.

1.3.2 *Justificación – Importancia de la propuesta*

A través de una correcta gestión de los procesos de Gestión Humana, se pretende lograr los siguientes impactos:

- Contribuir con la mejora en el desempeño de los colaboradores que permitan alcanzar los objetivos.
- Contribuir con el compromiso y bienestar de los colaboradores con el apoyo y acompañamiento permanente de gestión humana.
- Impulsar el posicionamiento del área de gestión humana como un socio estratégico, por medio de la profesionalización de los procesos del área; ya que, actualmente, el área de gestión humana cumple un rol administrativo y transaccional.

1.3.3 Alcances y limitaciones de la propuesta

Alcances

El presente proyecto de tesis se enfoca en la Clínica Central de atención primaria de Lima. Así también se tendrá en cuenta los años 2018 - 2022 como años de referencia para la recopilación y análisis de información.

Limitaciones

- El acceso a la información es limitado, debido a que se presentan deficiencias en el registro de la data.
- Si bien existe la disposición de la dirección ejecutiva, así como del equipo de gestión humana, su disponibilidad de tiempo es limitada.
- Para facilitar la intervención de un equipo externo como el nuestro, la institución requiere solicitar autorizaciones del comité directivo o de alguna empresa cooperante según el caso lo amerite. Este aspecto puede generar demoras en el acceso a la información.
- No se cuenta con información histórica de todos los procesos o procedimientos de gestión humana ya que no se concretaron en su totalidad o no fueron registrados.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Determinación del Tipo de Estudio e Identificación de las Variables del Estudio

El presente trabajo de investigación es de naturaleza cualitativa, empleando el método de investigación descriptivo. Asimismo, se ha realizado un análisis de las relaciones de causalidad, donde se identifica como variable dependiente a la sostenibilidad de la empresa expresada en mayor competitividad; y como variables independientes, a todas aquellas que nos permiten facilitar u obstaculizar la sostenibilidad de la organización, siendo resultado del análisis estratégico (externo e interno) y el criterio decisional.

2.2 Principales Definiciones y Modelos

En este apartado se muestran determinados conceptos que nos han servido de referencia para la elaboración del plan de Gestión Humana. Dichos conceptos son: competitividad, autosostenibilidad, análisis estratégico y proceso de administración estratégica.

2.2.1 Definiciones

a. Competitividad. En base a las definiciones, propuestas por David (2013) así como por Cordero et al (2003), Fernández et al (1997) y Porter (1985), citados en Díaz (2021) se define la competitividad empresarial como la capacidad diferencial para incrementar el crecimiento y participación de la organización, creando un mayor valor para el cliente interno y externo, siendo determinante para el éxito o fracaso de esta.

b. Autosostenibilidad. Tomando en cuenta a Choque (2005) y Solano (2011), se define la autosostenibilidad como la capacidad para generar ingresos económicos en el tiempo que le permitan a la organización cubrir sus necesidades con independencia de organizaciones cooperantes.

c. Planeamiento Estratégico. David (2013) indica que la administración o planeación estratégica consta de tres etapas: la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y lo define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p.5).

Enfocando esta definición en el ámbito de gestión humana, se puede decir que este proceso tiene que estar relacionado a los objetivos de la institución, dirigido a la mejora del desempeño.

2.2.2 Modelos

Dentro de los modelos que se han analizado para el desarrollo del presente trabajo se encuentran: el rol de recursos humanos en las organizaciones, la gestión de competencias y la relación entre competencias y productividad, para los cuales se han tomado como referencia principalmente a autores como: Ulrich, Levy Levoyer, Guy Le Boterf, Pereda - Berrocal – López.

a. Rol de Recursos Humanos. Ulrich (1997), en el libro Recursos Humanos Champions, menciona que el área de recursos humanos como socio estratégico, tiene como misión el logro de los objetivos operativos. Donde los gestores de recursos humanos lideran el desarrollo del talento y la mejora del desempeño de los colaboradores, siendo fuente y soporte del cambio cultural, enfocados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

El autor propone cuatro roles claves para el área de recursos humanos:

- **HR Socio Estratégico.** Donde participa en el diseño de la estrategia organizacional a través de la definición y alineamiento de sus prácticas y objetivos

estratégicos. En el cual recursos humanos redefine su propuesta de valor y potencia su impacto para el logro de objetivos.

- **Experto Administrativo.** En este rol realizan las funciones básicas y administrativas de recursos humanos, esperando alcanzar la eficiencia de procesos mediante su reingeniería, empleando tecnología y mejora de la calidad.

- **Adalid de los Empleados.** Donde representa a los colaboradores buscando un equilibrio entre las demandas del puesto y los recursos proporcionados. Generando un clima de confianza, espacios de escucha, para compartir ideas e interés por los colaboradores.

- **Agente de Cambio.** Los gestores de recursos humanos impulsan la gestión del cambio sostenible, la evolución cultural y aprendizaje de los equipos de trabajo. A través de la comunicación interna, diseñando los sistemas de cambio bajo modelos teóricos, fomentando el desarrollo de competencias y retroalimentación constante.

En la institución, se identifica que las funciones del área de gestión humana calzan con el rol de experto administrativo, puesto que estas se enfocan principalmente en la ejecución de los procesos básicos del área.

En cuanto a la importancia del rol de recursos humanos para el incremento de la competitividad, Becker y Huselid (1999) como se citó en Calderón (2004) mencionan que la necesidad de las empresas es competir a través del conocimiento, información y servicio; es decir, mediante estrategias orientadas a las personas. En este sentido, los autores Becker y Huselid (1998) mencionan la teoría de la visión basada en los recursos (RBV), indicando que el desempeño financiero está basado en recursos internos valiosos e inimitables centrados en el capital humano, el cual es un elemento estratégico en las organizaciones.

Este modelo resalta la relevancia del área de gestión humana en la institución, a fin de contribuir con la competitividad y convertirse en un socio estratégico y diferenciador.

b. Relación Entre Productividad y Competencias. Para la presente investigación, también se revisó un modelo propuesto por Becker et al. (1997) como se citó en Hernández, F. y Peña, I. (2008), que consiste en analizar bajo siete etapas la relación entre la estrategia de la organización y su valor de mercado, señalando que el vínculo entre la estrategia y las características de los procedimientos de recursos humanos, impactan en variables como las habilidades y motivación de los colaboradores, el diseño de puestos y su estructura organizacional; las que se encuentran relacionadas con la productividad y el desempeño de los colaboradores, repercutiendo positivamente en el valor de mercado de la organización.

De acuerdo con este modelo, el plan de gestión humana propuesto estará alineado a la estrategia general de la institución, a fin de impactar positivamente en la productividad, haciéndola más sostenible.

Por otro lado, Dolan et al. (1999) como se citó en Calderón (2004), señala tres creencias que fundamentan la revalorización de recursos humanos, como: la influencia en las decisiones estratégicas de la alta dirección, el impacto de las actividades del área de recursos humanos sobre el rendimiento de los colaboradores y la importancia de las prácticas de gestión humana en la definición de los objetivos estratégicos que toma la alta dirección; resaltando el impacto del valor agregado de los recursos humanos en las organizaciones.

Finalmente, Barney y Wright (1998) como se citó en Calderón (2004) indican que en ocasiones los procesos de selección se enfocan en menor medida en buscar competencias que den soporte a la estrategia competitiva teniendo como base a las personas, reconociendo la importancia de contar con un adecuado ajuste persona-puesto como clave en la estrategia competitiva, lo cual es uno de los pilares del plan de gestión de personas propuesto.

c. Gestión de Competencias. Sobre el modelo de gestión de competencias, Levy-Levoyer (1997) refiere que las competencias constituyen “un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en la práctica para hacerlo, por una parte y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra” (p.47).

Así también, indica que la evaluación de competencias permite conocer las competencias adquiridas por los colaboradores, así como cuáles se deberían adquirir (brechas), e inclusive posibles formas para desarrollarlas. Del mismo modo la evaluación de competencias no debe minimizarse a la aplicación de test, debiendo considerar la observación de comportamientos que permitan evidenciar que han sido adquiridos.

Levy Levoyer resalta la importancia del desarrollo de competencias, este proceso se ejecuta directamente en el momento en que se realizan los trabajos y son adquiridas a lo largo de la vida activa. La gestión de recursos humanos debe formar parte del desarrollo individual de competencias de los colaboradores, pues están estrechamente relacionados.

Por otro lado, Guy Le Boterf (2000) sostiene que la gestión *de* competencias es un término que se refiere a un proceso parcial o fragmentado, pues solo se enmarca a un sector específico de la organización; en tanto que, la gestión *por* competencias refiere a un proceso más completo e integrador, el cual implica dos aspectos. El primero, que la organización percibe a sus trabajadores como una fuente de valor competitivo y no como un costo, por lo que se tienen que optimizar. El segundo refiere que todos los procesos de recursos humanos

deben ser organizados en base a la lógica del desarrollo por competencias, debiendo estar alineados de manera coherente.

Precisamente, la coherencia es clave para el autor, pues es imperativo que los instrumentos de cada proceso (instrumentos de evaluación, entrevistas, elaboración de proyectos,) estén alineados a las competencias.

Sobre la definición de competencias, el autor indica que en la actualidad debe orientarse en mayor medida a saber actuar, más que a saber hacer; así mismo, debe ser flexible y dinámico. De acuerdo con el autor, las organizaciones requieren que los colaboradores actúen con competencia, además de ser competentes, indicando que los colaboradores construyen competencias en la medida que actúan de manera pertinente, a través de la aplicación oportuna de diferentes recursos (experiencia, conocimiento, recursos emocionales, entre otros). Finalmente, el autor afirma que la gestión por competencias contribuye en la competitividad de la organización, impactando en la sociedad y en la empleabilidad de los colaboradores.

En este sentido, los autores Pereda et al. (2022) hacen referencia a la transformación del enfoque de la gestión de Recursos Humanos basada en rasgos, a una gestión por competencias con enfoque en los comportamientos directamente observables, que permitan definir las competencias que debe reunir la persona que ocupe un puesto de trabajo. Este modelo se respalda en cinco elementos que permiten que la persona lleve a cabo un comportamiento desde: *el saber*, como el conjunto de conocimientos; *el saber hacer*, como ser capaz de aplicar el conocimiento; *el saber estar*, como adoptar el comportamiento adecuado a las normas, reglas y cultura organizacional; *el querer hacer*, entendido como el interés, motivación y disposición para realizar la acción y *el poder hacer*, colocando a la organización como complemento de la persona, poniendo a su disposición los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto.

Los autores resaltan que “una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada y armónica de todos estos aspectos en el desempeño de una actividad laboral concreta”. (Le Boterf, et al.,1993, p. 48)

Según Pereda et al. (2022), esta mirada de la gestión de las competencias obtiene una alta aceptación en las organizaciones debido a aspectos como el uso de un lenguaje común a todos los niveles de la empresa; también se considera predictor de comportamientos, focaliza los esfuerzos hacia los resultados, permite elaborar planes y programas de mejora para el colaborador, y da paso a identificar las brechas entre el perfil de exigencia del puesto y el perfil de competencias de la persona para determinar fortalezas y carencias. Asimismo, facilita el enfoque integrador de la gestión de recursos humanos por ser transversal a cada área de acción,

permitiendo a la vez la evaluación del recurso humano, en la misma medida que las diferentes áreas de la empresa.

En este capítulo los autores concluyen que la gestión de competencias es un aspecto relevante con el fin de lograr la competitividad de las organizaciones, puesto que proporciona una dirección de los comportamientos esperados hacia la eficiencia y productividad en las mismas. Esta información constituye una guía para las estrategias propuestas en el plan de gestión de personas.

2.3 Estado del Arte de las Teorías Relacionadas con el Estudio

Durante el proceso de diseño del plan de gestión humana, se ha considerado la situación del tercer sector¹, enfocado en organizaciones cuyo propósito esté relacionado con la institución en estudio.

Ejemplo de ello, es Profamilia, “organización privada sin ánimo de lucro que promueve el respeto y el ejercicio de los Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos de toda la población colombiana” (Profamilia, s.f.). Moyasevich (Moyasevich, 2017) en su trabajo de investigación Plan Estratégico 2018 - 2022 PROFAMILIA: planificar para sobrevivir, identifica los principales retos a los que se enfrenta la organización; como la sostenibilidad del negocio, debido al menor número de ingresos por donaciones, viendo la necesidad de transformarse de “un modelo de sostenibilidad financiera basada en donaciones a basada en sus ventas” (p. 3), lo cual ha impactado en aspectos como la reestructuración administrativa y cambios en el perfil profesional.

El autor también indica que el alineamiento de la gestión de recursos humanos de Profamilia, con su planeamiento estratégico, permitirá una mejor adaptación a las condiciones del entorno, haciendo énfasis en estrategias relacionadas a la selección y contratación, debido al grado de especialización que está alcanzando la organización.

Un estudio de la “Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de PROFAMILIA Matagalpa – Nicaragua” (2016), que analiza el impacto en el desempeño laboral de sus colaboradores, determinó que la planificación de la fuerza laboral, la elaboración de descriptivos de puesto

¹ “El Tercer Sector, representa a la sociedad civil organizada, en un término acuñado de la economía y se refiere al conjunto de actividades sociales que no se conducen con afán de lucro y no dependen ni del Estado ni del mercado para funcionar”. (Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad, 2022)

claramente estructurados, que permiten el análisis y valoración de puestos, son los primeros pasos y factores de gran influencia en el desempeño laboral de los trabajadores.

Según los resultados de las encuestas y entrevistas al personal de Profamilia Nicaragua, la presencia de Gestión Humana como área era muy débil, incluso en mayor medida los trabajadores indicaron que no existía un área como tal. Sin embargo, se reconocían los esfuerzos de la institución por cumplir con las exigencias mínimas de ley. Así también, se identificó un bajo nivel de pertenencia y compromiso asociado al nivel de ausentismo. Por tanto, se vio la necesidad de fortalecer el área de gestión humana como un área que vele por los recursos humanos, incentivando al personal, logrando un mejor trato para los trabajadores y por ende la mejora sustancial en su desempeño.

Por otro lado, en un estudio publicado el 1 de enero del 2022, relacionado a la problemática que atraviesan las organizaciones del tercer sector: “La situación del tercer sector en Ecuador: supervivencia de las ONG en un entorno adverso” Gortaire et al. (2022), describen la problemática que viven las organizaciones no gubernamentales en dicho país, indicando que el tercer sector no logra desempeñarse bajo un rol estratégico. El análisis del artículo muestra que menos de un tercio de las ONG registradas en Ecuador en el año 2000, se mantuvieron en funcionamiento, siendo que los otros dos tercios restantes dejaron de operar y no disponían de documentación sobre su funcionamiento. Asimismo, a pesar de centrarse en el desarrollo sostenible, numerosas organizaciones no gubernamentales (ONG) se consideraron insostenibles, debido a su nivel de dependencia de entidades cooperantes externas.

Los autores señalan que esta situación crítica se presenta como una oportunidad de mejora para que las ONG se reestructuren interna y conjuntamente, mejorando sus canales de comunicación, así como su capacidad de compromiso para potenciar sus procesos de profesionalización, con sostenibilidad y posibilidad de evaluar el impacto de su gestión, a fin de obtener oportunidades de financiamiento.

Esta realidad puede extrapolarse a la situación que presenta actualmente la organización objeto de estudio, la cual requiere de una reestructuración interna y de la implementación de estrategias que fortalezcan su gestión, con el fin de contribuir a su sostenibilidad y permanencia en la sociedad.

Con respecto al aumento de la relevancia y criticidad de la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones sin fines de lucro, particularmente en entornos económicos,

políticos y sociales desafiantes, el artículo *“The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors”* publicado en la revista *“The International Journal of Human Resources Management”* (2017) recopila estudios sobre diferentes instituciones sin fines de lucro alrededor del mundo, evidenciando dicha importancia. Uno de ellos, es de una ONG católica de salud en Australia, la cual se encontraba en crisis, por una disminución generalizada en la satisfacción y compromiso del personal. Por lo cual, la organización realizó iniciativas disruptivas en la evaluación del desempeño basado en el alto rendimiento, contratación centrada en valores y retención de personal. Los resultados posteriores mostraron significativas mejoras en el rendimiento de la organización.

En el artículo también explican que el desempeño tanto individual como de la organización trae beneficios potenciales; sin embargo, no están exentos a desafíos como la resistencia al cambio de la gerencia y los empleados. La gestión de Recursos Humanos estratégica desempeña un papel importante en la gestión eficaz de los trabajadores, ya sean estos personal remunerado o voluntario. Como en el caso de las organizaciones del sector privado, las estrategias dirigidas a la atracción, motivación y retención de trabajadores son fundamentales para el funcionamiento, del mismo modo lo son para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones sin fines de lucro.

Finalmente, un hallazgo que resalta el artículo es que las organizaciones sin fines de lucro que tienen una alineación cuidadosa de sus valores con el sistema de trabajo de alto desempeño alcanzan resultados significativos y mejoras en el clima laboral.

2.4 Determinación del Instrumental a Utilizar

Los instrumentos empleados en los análisis estratégicos son: PESTGL, Cinco Fuerzas de Porter, FODA, matriz VRIO y la matriz EFE y EFI. Así también, se utilizaron herramientas de estadística básica tipo cualitativo, como entrevistas semiestructuradas e instrumentos cuantitativos, como encuestas.

2.5 Procedimiento de Recolección y Análisis de la Información

Debido a que la recopilación de data cualitativa implica explorar a profundidad, se utilizaron documentos institucionales, documentos internos existentes de la institución, cuestionarios, entrevistas y encuestas de mejores prácticas del sector. En relación con el

análisis, en un primer nivel se presentará la información relevante en un orden lógico, para luego realizar un análisis interpretativo que permita realizar hallazgos importantes.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

3.1. Análisis del Macroentorno

Como parte del análisis del macroentorno, se describen los factores principales en el ámbito político-legal, económico, social y global (PESTGL), con la finalidad de identificar su impacto y las potenciales amenazas u oportunidades para la institución en estudio.

3.1.1. Entorno Político

La situación política del Perú se encuentra en una crisis permanente, que data de tiempos remotos y que trae consigo incertidumbre, reflejada en el impacto negativo en los sectores público y privado, afectando la gobernanza en general.

De acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (Campos, 2022), algunas causas de la crisis política están relacionadas al diseño institucional y a los actores políticos. Por lo que, la carencia de partidos políticos que identifiquen y atiendan las demandas del país, genera desconfianza. Esto revela la falta de formación política y de involucramiento de los partidos, en su compromiso con la democracia, y el desarrollo del país.

Campos también señala que, al denegar la reelección de congresistas, estos perdieron la mayor motivación para un buen desempeño, ocasionando individualismo y la generación de proyectos de corto plazo. Sumado a la constante crisis política, luego de la asunción de cuatro mandatarios en los últimos tres años, en diciembre del 2022, Dina Boluarte (quien fungía como vicepresidenta) asume la actual presidencia del país.

Otra situación que impacta el entorno político es la débil capacidad de gestión para hacer frente a los conflictos socioeconómicos internos y externos, y la desaprobación que tiene el actual gobierno. De acuerdo con estadísticas del IEP (Zárate, 2023), “el 71% de peruanos desaprueba la gestión de Boluarte y nueve de cada diez peruanos rechaza la gestión del legislativo”.

3.1.2. *Entorno Económico*

Los indicadores económicos para el año 2022 y proyecciones para el 2023 reflejan un crecimiento respecto al 2021. De acuerdo con el informe del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Research, (BBVA, 2022a) se estima:

- **Producto Bruto Interno (PBI).** La economía peruana crecerá 2.3% en el año 2022, proyectando un crecimiento del 3.0% para el 2023. Del mismo modo, entre octubre y diciembre de 2021 el PBI se habría expandido entre 2.5% y 3.0% interanual, teniendo como resultado durante el año un crecimiento ligeramente superior al 13%. Por lo que el PBI se incrementaría alrededor de 1% respecto a su nivel antes del COVID- 19.
- **Inflación.** El Banco Central de Reserva (2022) indica que, durante el último año, se alcanzó una inflación de 8.45% y durante el mes de noviembre fue de 0.52%. Esta se encuentra relacionada con el incremento del costo de la energía eléctrica y de los alimentos especialmente de las carnes como el pollo.
- **Tipo de Cambio.** El BBVA (2023) menciona que en el 2023 la moneda local tenderá a disminuir su valor debido al nivel del riesgo percibido a nivel global y la reducción de las tasas de intereses entre el sol y el dólar. Proyectando que el tipo de cambio finalice en un rango de 3.90 a 4.00 soles por dólar.

3.1.3. *Entorno Social*

Sobre los indicadores sociales, se destaca lo siguiente:

- **Mortalidad Materna (MM).** Según el MINSa (Távora, 2021), la Estrategia de Salud Sexual y Reproductiva ha registrado un incremento del 42% en MM durante el año 2020. Observándose un marcado incremento en la violencia contra la mujer. A inicios de 2021, se registró un aumento en la mortalidad materna, que guarda correspondencia con el incremento de muertes en la población peruana y a nivel mundial.

Resaltando la muerte materna indirecta causada por la pandemia, se registró un incrementando del 20% del 2020 a 2021. Ello representa una oportunidad para que la institución objeto de estudio, se enfoque en fortalecer proyectos de prevención de la MM.

- **Inmigración Venezolana.** Respecto a la salud sexual y reproductiva de inmigrantes venezolanos, el mayor porcentaje de atenciones fue brindado a mujeres; registrando tres de cada diez mujeres versus uno de cada cuatro varones. Así también, con relación al

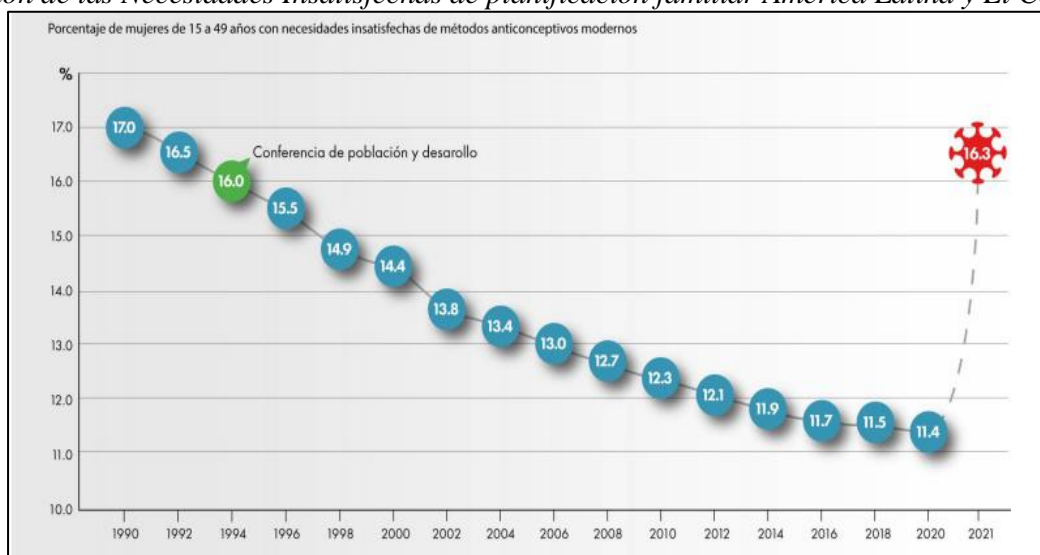
uso de métodos modernos de planificación familiar, la incidencia en mujeres venezolanas fértiles fue de 21%, 35% menos que mujeres peruanas en zonas urbanas. Del mismo modo, se estima necesario la atención a la población venezolana con VIH/Sida (Mendoza & Miranda , 2019).

- **Nivel de Pobreza.** Según el IEP (2023) durante el 2022 la pobreza en nuestro país incrementó a 27.5%, este hecho fue ocasionado por la desaceleración del crecimiento económico, la inflación y otros indicadores.
- **Planificación Familiar.** El Fondo de Población de la Naciones Unidas (UNFPA, 2020) indica que en el Perú la pandemia de COVID-19 ha afectado el acceso a anticonceptivos modernos, muestra de ello es que las mujeres han presentado dificultades en adquirir anticonceptivos por cuenta propia en farmacias.

Se estimó la interrupción del uso de anticonceptivos en seis de cada diez mujeres debido a la disminución de ingresos familiares. Así también, cuatro de cada diez mujeres usuarias de los servicios públicos, dejarían de consumirlos por la afectación en el aprovisionamiento. Por lo que, en el ámbito gubernamental y no gubernamental el uso de anticonceptivos de corta duración se vería restringido.

La Figura 1 muestra la evolución de necesidades insatisfechas de planificación familiar de América Latina y el Caribe, según UNFP, el cual indica que hubo un retroceso de 27 años respecto a las necesidades de planificación familiar, incrementando la insatisfacción de 11.4% a 16.3%.

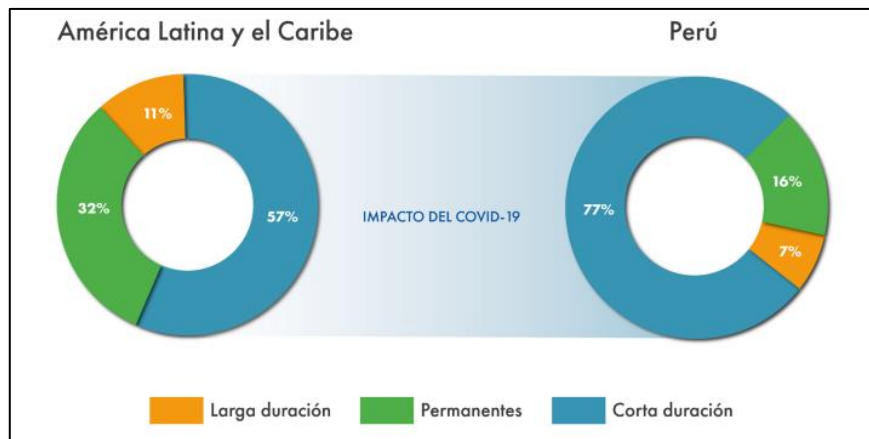
Figura 1
Evolución de las Necesidades Insatisfechas de planificación familiar América Latina y El Caribe



Fuente. Recuperado de Impacto del COVID-19 sobre el acceso a anticonceptivos (p. 3), por UNFPA, 2020, LACRO

En la Figura 2, se observa la distribución de la prevalencia de métodos anticonceptivos modernos. UNFPA refiere que en Perú existe mayor vulnerabilidad de las usuarias al utilizar métodos anticonceptivos de corta duración (77%) en comparación con el promedio de otros países (57%).

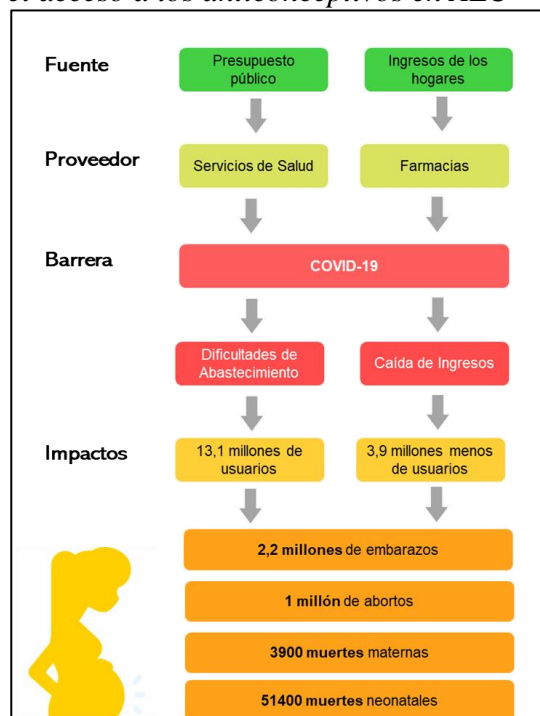
Figura 2
Perú vs Promedio Regional. Distribución de la prevalencia de métodos anticonceptivos modernos



Fuente. Recuperado de Impacto del COVID-19 sobre el acceso a anticonceptivos (p. 5), por UNFPA, 2020, LACRO.

A manera global, la Figura 3 refleja el impacto del Covid-19 sobre el acceso a los anticonceptivos en América Latina y el Caribe:

Figura 3
Impacto del COVID 19 sobre el acceso a los anticonceptivos en ALC



Fuente. Recuperado de Impacto del COVID-19 sobre el acceso a anticonceptivos (p. 4), por UNFPA, 2020, LACRO

La situación descrita en este apartado demuestra la necesidad de cubrir las necesidades insatisfechas en torno a la planificación familiar, lo cual representa una oportunidad para la organización en estudio.

3.1.4. Entorno Tecnológico y Global

El (BBVA Research, 2022) menciona que el conflicto entre Ucrania y Rusia ha afectado globalmente las economías del mundo, al impactar en los precios del petróleo, materias primas e insumos (como el trigo y cereales) que han influenciado en el precio de los alimentos y del transporte a nivel nacional. Esta alza de costos ha provocado una inflación anual de 6.15%.

Asimismo, esta situación global trae consigo un impacto en el acceso a equipos tecnológicos y afecta la estructura de costos de la institución.

3.1.5. Entorno Legal

Respecto al ámbito legal, Celis (2019), menciona que el proyecto de Ley 904-2021 (2021) de la Comisión de Educación, que establece que los padres de familia puedan intervenir en el contenido de los materiales y textos educativos escolares, podría afectar la educación con enfoque de género que tiene el actual currículo educativo. Esta situación también podría impactar en la prevención de abuso sexual en niños, niñas y adolescentes.

Cabe mencionar que el Código de Niños y Adolescentes determina que “la educación básica debería incluir el desarrollo de nuestra personalidad hasta su máxima potencia y el acceso de todos los niños, niñas y adolescentes a la educación sexual”, lo cual está relacionado a la educación sexual integral (Celis, 2019).

Tabla 1
Resumen del análisis PESTGL

Variable	Análisis	Impacto	Valoración
Político	Crisis política que afecta la gobernanza	Débil capacidad de gestión para hacer frente a los conflictos socioeconómicos internos y externos, y desaprobación del actual gobierno impacta en los potenciales inversionistas, peligrando las fuentes de financiamiento.	Amenaza
Económico	Crecimiento del PBI en 2.3% para el 2022 y 3% para el 2023	Potencial crecimiento del PBI impactaría en la organización, posibilitando contar con nuevas fuentes de inversión, planes de expansión, salarios o incrementar personal en planilla.	Oportunidad
	La inflación al alza, en el 2022 alcanzó 8.45%	La tendencia al alza de la inflación impacta en el poder adquisitivo de los usuarios, que a su vez puede afectar el acceso a los servicios de salud.	Amenaza

	Tipo de cambio proyectado 3,90 a 4,00 soles por dólar durante el 2023.	El tipo de cambio elevado impacta a la institución para posibles abastecimientos de maquinarias importadas especializadas en el core de la misma.	Amenaza
	Índice de mortalidad materna se elevó 20% del 2020 al 2021	Esta variable representa una oportunidad para la organización para enfocarse en sus proyectos de prevención de la mortalidad materna.	Oportunidad
Social	Índice de pobreza se incrementó a 27.5% durante el 2022	El índice de pobreza ha incrementado, impactando como una potencial amenaza de que los usuarios ya no inviertan en su salud.	Amenaza
	Planificación familiar: dada la pandemia de Covid-19 ha impactado en el acceso a los anticonceptivos de ALC y Perú.	Necesidades insatisfechas en servicios de planificación familiar, representa una oportunidad para la institución en estudio.	Oportunidad
Tecnológico / global	El conflicto entre Ucrania y Rusia ha afectado globalmente las economías del mundo, al impactar en los precios del petróleo y materias primas.	Esta variable trae consigo un impacto en el acceso a equipos tecnológicos y afecta la estructura de costos de la organización.	Amenaza
Legal	Proyecto de ley 904-2021 de la Comisión de Educación	Ley establece que los padres de familia puedan intervenir en el contenido de los materiales educativos escolares podría afectar la educación con enfoque de género que tiene el actual currículo educativa. Esta situación podría impactar en la prevención de abusos sexuales de niños de niños, niñas y adolescentes.	Oportunidad

Fuente. Basado en el Análisis PEST Aguilar, 1967

De acuerdo con el análisis, se concluye que existen en el sector mayor cantidad de oportunidades que amenazas, siendo las más importantes el crecimiento económico que impacta en la posibilidad para la empresa de tener nuevas fuentes de crecimiento, además factores sociales y legales que representan una brecha por cubrir con los servicios que la organización ofrece.

3.2. Análisis del Microentorno

3.2.1. Cinco Fuerzas de Porter

La clínica central de la institución se ubica dentro del sector de clínicas privadas de la región Lima; en función de ello se encuentra el análisis de interacción con los diferentes componentes del sector:

a. Poder de Negociación de los Proveedores

- **Proveedores de Equipos e Insumos.** Con respecto a los equipos e insumos médicos el poder de negociación es bajo; ya que según el Diario Médico Peruano (2022) actualmente existen 220 proveedores sin contar aquellos que no están registrados en dicha

página web. Adicionalmente, hoy en día existen muchas facilidades para la compra online e importación de diferentes equipos.

● **Capital Humano.** El principal capital humano de esta institución son los profesionales de la salud pues son los que interactúan en los momentos claves con los clientes. Sin embargo, nuestro país no cuenta con la cantidad suficiente de médicos; según Ingratoci (2018) en el Perú la proporción de médicos por cada 10,000 habitantes es de 12.8, cifra inferior al promedio recomendado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) de 33 médicos por cada 10,000 habitantes.

Por lo antes expuesto, el poder de negociación de los proveedores de capital humano se encuentra en un nivel medio a alto; principalmente por la disponibilidad de personal de salud de calidad y especializado. Adicionalmente, se encuentran agrupados a través de colegios profesionales y gremios sindicalizados.

b. Poder de Negociación de los Clientes. Se cuenta con 02 tipos de clientes en el sector de salud privado:

- Aquellos que no cuentan con un seguro y por lo tanto pagan directamente al establecimiento de salud.
- Aquellos que sí cuentan con un seguro privado o público; en el caso de los que cuentan con un seguro privado, estos deciden en dónde atenderse de acuerdo con la cobertura de su seguro, mientras que en el caso de pacientes con seguro público buscan otra alternativa de atención que satisfaga sus necesidades de manera más eficiente.

En términos generales, ambos grupos de clientes cuentan con nivel bajo de poder de negociación debido a que existe una demanda significativa no atendida; asimismo, la necesidad de atención médica no depende de la capacidad adquisitiva de la persona y existe una asimetría de información entre el proveedor de servicios médicos y el paciente (Apoyo Consultoría, 2001). Sin embargo, los clientes tienen cierta sensibilidad a los precios y pueden estar propensos a buscar otras alternativas de atención.

c. Rivalidad entre los Competidores Existentes. En el Registro Nacional de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (SUSALUD, 2022) contiene todos los

establecimientos que prestan servicio de salud en todo el Perú. A partir de esta base de datos, se ha identificado los que se encuentran en Lima y son privados.

d. Rivalidad entre los Competidores Existentes. En el Registro Nacional de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (SUSALUD, 2022) contiene todos los establecimientos que prestan servicio de salud en todo el Perú. A partir de esta base de datos, se ha identificado los que se encuentran en Lima y son privados. En el Anexo 2 se observa que los 10 primeros distritos de Lima concentran el 53.42% de la oferta, de 42 distritos en total. Igualmente, el distrito de San Borja es el que alberga la mayoría de las clínicas con 12.28%, Los Olivos es el distrito que tiene mayor cantidad de centro médicos (9.23%) y policlínicos (7.29%), mientras que San Isidro es el distrito que cuenta con mayor cantidad de consultorios médicos privados (9.23%).

Se ha identificado que existen 2,267 instituciones en el sector privado en Lima, una cantidad considerable de competidores en el sector; sin embargo, estos se encuentran conglomerados en distritos céntricos o que tienen mayor población.

Con respecto a la atención médica en las especialidades de ginecología y obstetricia, el sector cuenta con 662 centros de salud que brindan este servicio, que representa el 27.4% del total de organismos privados en Lima (ver Anexo 3). En este sentido, la oferta se reduce considerablemente. Los distritos de Los Olivos, San Juan de Lurigancho, Ate, San Isidro, San Martín de Porres, Santiago de Surco, Comas, San Juan de Miraflores, Jesús María y Cercado de Lima representan el 56.04% de la oferta total.

Los organismos de salud, al ser de propiedad privada, ofrecen una propuesta de valor diferenciada según el público objetivo al que se dirigen. Las clínicas y consultorios tienen tarifas superiores en comparación con los policlínicos y centros médicos. El precio está en función de la ubicación del local, reputación de los médicos, instalaciones, complejidad del servicio, entre otros.

La rivalidad que existe entre los competidores es un nivel medio debido a que el número de instituciones y los servicios que ofrecen es amplio; sin embargo, se encuentran concentrados en ciertos distritos de Lima, de la misma manera, en muchos casos la diferencia en precios de atención por un mismo servicio es significativa.

e. Amenaza de Nuevos Entrantes o Competidores Potenciales. La crisis sanitaria ocasionada por la pandemia del Covid-19 se convirtió para el sector salud en una

oportunidad de crecimiento por el incremento de atenciones médicas y por el mayor cuidado a la salud por parte de la población. Sin embargo, los potenciales competidores tienen las siguientes barreras de entrada: el acceso al activo fijo, específicamente infraestructura, maquinarias, equipos e insumos, la atracción de profesionales de calidad en el campo de la salud y la reputación del centro médico. En el rubro de las clínicas el escenario es aún más complejo para el ingreso de nuevos competidores, según Ojo Público (Salazar, 2021) existen ocho grupos económicos reconocidos en el Perú, que han diversificado sus unidades de negocio, según el esquema de integración vertical, de tal manera que concentran prácticamente toda la oferta privada desde la atención médica propiamente dicha, pólizas de seguro, exámenes de laboratorio, imágenes y venta de productos farmacéuticos.

Por lo anterior, las barreras para ingresar a este mercado son altas, principalmente por el alto costo de inversión de la infraestructura, equipamiento, recursos humanos y prestigio del centro médico.

f. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos. Kantar Worldpanel desarrolló una encuesta en LinkQ citada en Gestión (2018) donde indica que el 94% de peruanos compra medicamentos sin receta médica, es parte de la cultura que las personas acuden a boticas y farmacias para solicitar una recomendación médica en caso tengan alguna complicación leve. Otro servicio sustituto importante es la medicina alternativa, donde se busca otorgar al paciente tratamientos naturales. Cada vez este tipo de medicinas está cobrando mayor importancia y efectividad.

A continuación, en la Tabla se resumen las 5 fuerzas de Porter:

Tabla 2

Resumen 5 fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Valoración
Poder de negociación de los proveedores	Medio a Alto
Poder de negociación de los clientes	Bajo
Rivalidad entre los competidores existentes	Medio
Amenaza de nuevos entrantes o competidores potenciales	Baja
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Alta

Fuente. Elaborado según el Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, 2008

En conclusión, el sector privado de salud en Lima tiene un nivel medio de atractividad debido a que existe una demanda creciente y poco satisfecha, donde los clientes se acomodan a la oferta existente, y la oferta de competidores no es diferenciada y está conglomerada. Al

sector le resta atractivo las barreras de entrada de la alta inversión en recursos, el alto uso de servicios sustitutos y la disponibilidad del personal médico.

3.2.2. Matriz EFE

Se presenta la Matriz EFE que permite evaluar los factores externos, las oportunidades y amenazas que se han identificado para la institución.

Tabla 3
Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
1. Educación sexual y reproductiva limitada por parte del gobierno.	0.11	4	0.44
2. El cuidado de la salud ha cobrado mayor preponderancia en la población, fortaleciendo una cultura de prevención.	0.12	2	0.24
3. Incremento de la demanda de soluciones en salud reproductiva	0.12	3	0.36
4. Altos costos de los servicios de salud de otras entidades privadas.	0.09	3	0.27
5. Concientización y promoción de una cultura de inclusión y diversidad	0.12	4	0.48
6. Proyecto de ley 904-2021 de la Comisión de Educación	0.10	4	0.4
Amenazas			
1. Disminución de los aportes de las empresas cooperantes ya que estas proyectan sus donaciones a países golpeados por la guerra.	0.09	2	0.18
2. Incremento de precios debido a la inflación teniendo un impacto a la estructura de costos de la organización.	0.08	2	0.16
3. El mercado ofrece sueldos, beneficios y condiciones laborales competitivas para el personal asistencial.	0.08	1	0.08
4. Incremento de la oferta de servicios de salud.	0.09	2	0.18
Total	1.00		2.79

Nota. La calificación se encuentra en un rango del 1 al 4, donde 1 es considerada debilidad menor, 2 es una debilidad mayor, 3 es una fortaleza menor y 4 es fortaleza mayor.

Fuente. Basado en el Análisis de la Matriz EFE de David, 2013










La matriz EFE nos muestra un valor ponderado promedio de 2.79, lo cual indica que la institución de salud se encuentra externamente con una posición levemente fuerte respecto a la competencia. Sin embargo, obteniendo una calificación ponderada de las oportunidades de 2.19 se concluye que la institución cuenta con un nivel de fortaleza favorable para respaldar las estrategias del negocio.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

4.1. Modelo de Negocio

En la Figura 4 se presenta el Business Model Canvas del modelo de Osterwalder. A & Pigneur, (2013) que definen al modelo de negocio como al elemento que: “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.14).

Figura 4
Modelo Canvas

Socios clave  <ul style="list-style-type: none"> Entidades cooperantes. Proveedores de insumos médicos. Voluntarios. Otras instituciones: IPPF, Pro Familia 	Actividades clave  <ul style="list-style-type: none"> Prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades. Contratación y capacitación de personal especializado. Ventas de medicamentos Servicio de laboratorio e imágenes a través de equipos de alta tecnología 	Propuestas de valor  <p>Ofrecer soluciones de salud integral especialmente de salud sexual y reproductiva de calidad.</p>	Relación con clientes  <p>Atención personalizada, cálida, abierta, directa, de confianza. Humanización en la atención y buen trato.</p>	Segmentos de clientes  <ul style="list-style-type: none"> Hombres y mujeres que buscan atención en temas de planificación familiar y salud reproductiva. Hombres y mujeres que buscan un servicio médico de calidad a un precio asequible. Jóvenes que buscan atención y consejería en salud sexual y reproductiva.
Recursos clave  <ul style="list-style-type: none"> Profesionales especializados. Aportes de donantes. Local propio y ubicación de la clínica. Equipos médicos de laboratorio e imágenes. Sistema de cómputo y comunicación. 			Canales  <ul style="list-style-type: none"> Atención presencial. Consultas virtuales. Página web. Atención telefónica. Redes sociales (Facebook, WhatsApp). 	
Estructura de costos  <ul style="list-style-type: none"> Costos fijos: salarios, servicios públicos, mantenimiento de equipos, sistemas cómputo y de comunicación) Costos variables: costos operativos provenientes de los servicios, publicidad, adquisición de equipos médicos) Economías de escala (insumos médicos) 			Fuente de ingresos  <ul style="list-style-type: none"> Por atención de consultas médicas. Por laboratorio e imágenes. Por venta de medicamentos. Tarifario fijo Pago: Efectivo, por tarjeta crédito o debido 	

Fuente. Basado en el Business Model Canvas del Osterwalder, 2013

a. Segmentos de Cliente

Se identifican tres segmentos de clientes, en el primer grupo son hombres y mujeres que buscan atención médica en servicios relacionados a salud sexual y reproductiva. El segundo segmento son hombres y mujeres que buscan atención médica general a un precio asequible y de calidad. Y el tercero, son los jóvenes de 10 a 24 años, mujeres y hombres a los cuales la institución ofrece servicios diferenciados.

b. Propuesta de Valor

La clínica central ofrece soluciones de salud integral, especialmente de salud sexual y reproductiva de calidad para el segmento de clientes al cual se dirige.

c. Canales

Para ejecutar el servicio:

- Atención presencial en la clínica para las citas médicas.
- Atención presencial para laboratorio, toma de muestras e imágenes.
- Consultas médicas virtuales.

Para contactar el servicio:

- Reserva de citas a través de la página web.
- Atención telefónica, informes, citas y farmacia.
- Redes sociales (Facebook, WhatsApp).

d. Relación con Clientes

La atención que brinda es abierta, directa, de confianza y con foco en las personas, de esta manera los clientes se sienten en un espacio propicio para recibir el servicio.

e. Ingresos

La mayor parte de los ingresos de la institución provienen de las atenciones médicas, exámenes de laboratorio, diagnóstico por imágenes y farmacia. Tiene un tarifario fijo y cuenta con diferentes modalidades de pago como pago en efectivo y pasarelas de pago.

f. Actividades Claves

La institución tiene por actividades clave la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades. Para el diagnóstico cuenta con el servicio de imágenes, laboratorio y venta de medicamentos. Otra actividad clave es la contratación y capacitación de personal médico especializado.

g. Recursos Clave

Para llevar a cabo las actividades clave la institución cuenta los siguientes recursos:

- **Personal.** Profesionales especializados.
- **Infraestructura.** Local propio y ubicación estratégica en Lima Metropolitana; y página web sólida.
- **Recursos Financieros.** Aportes de donantes e ingresos de la propia clínica.
- **Tecnológicos.** Equipos médicos, de laboratorio e imágenes, sistema de cómputo y comunicación que dan soporte a la parte administrativa.

h. Socios Clave

Para este negocio, contar con socios clave es vital para su funcionamiento; por ello cuenta con entidades cooperantes, voluntarios y otras instituciones afines que complementan el servicio brindado, como IPPF y Profamilia.

i. Estructura de Costos

Sobre los costos fijos, la clínica debe hacer frente a los salarios, servicios públicos, mantenimiento de equipos, licencias de software y otros sistemas; en los costos variables tienen costos operativos propios de la atención médica, publicidad y adquisición de equipos.

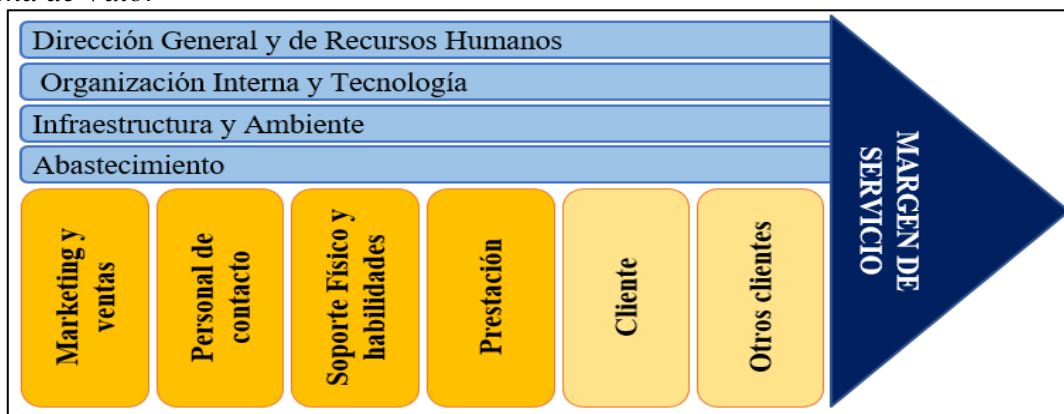
En conclusión, se identifica que la institución logra asumir sus compromisos de pago a través de las atenciones médicas, laboratorio, imágenes y farmacia.

4.2. Cadena de Valor

Alonso (2008) menciona que la cadena de valor permite visualizar la ventaja competitiva de la empresa y cómo las actividades primarias interactúan para sostener dicha ventaja en colaboración con las actividades de soporte. La ONG de Salud reproductiva, al brindar un servicio, tiene las características distintivas según el marketing de servicios de Kotler citado en Alonso (2008), por ser intangible, inseparable de su prestador, de calidad variable y se extingue con su prestación. Es por ello, que para elaborar la cadena de valor se tomó como referencia el modelo de Alonso orientado a una empresa de servicios.

Figura 5

Cadena de Valor



Fuente. Recuperado de Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. Alonso, 2018

4.2.1. Eslabones Primarios- Elementos Controlables

- **Marketing y Ventas.** Se realiza a través de recomendaciones boca a boca, publicidad en redes sociales, página web y campañas de salud.
- **Personal de Contacto.** Conformado por el personal asistencial, médicos, personal de atención al cliente, vigilantes.
- **Soporte Físico y Habilidades.** Dentro del soporte físico identificamos: los equipos médicos, laboratorio e imágenes, insumos médicos, historia médica, módulos de pago. Habilidades: conocimiento especializado, competencias de atención al cliente.
- **Prestación.** La organización brinda un servicio especializado y accesible orientado a la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades y cuidado de la salud sexual y reproductiva.

4.2.2. Eslabones Primarios- Elementos No Controlables

- **Clientes.** La atención de la clínica es personalizada y de confianza, donde los clientes pueden elegir el tipo de reserva presencial, virtual o telefónica; la modalidad de atención virtual o presencial, la fecha y hora, diversos médicos por especialidad y el local de atención.
- **Otros Clientes.** Clientes o potenciales clientes llegan a la clínica a través de la búsqueda en web, publicidad en redes sociales (Facebook, TikTok), por recomendaciones de otros clientes (amigos, familiares, etc.) para acceder a las diferentes especialidades médicas.

4.2.3. Eslabones de Apoyo

- **Dirección General y Recursos Humanos.** La cultura de atención al cliente se encuentra liderada por la alta dirección y se encuentra interiorizada por todos los colaboradores.
- **Organización Interna y Tecnología.** La clínica central ha establecido su estructura, procesos y objetivos alineados a la organización matriz.
- **Infraestructura y Ambiente.** La organización cuenta con un local propio en un distrito céntrico con ambientes amplios y cómodos y que reflejan pulcritud, seguridad y calidad de servicio.
- **Abastecimiento.** Comprende la adquisición de diversos equipos e insumos médicos, capacitación al personal, así como el mantenimiento de equipos e instalaciones.
- **Margen de Servicio.** Contribuir con el bienestar de los pacientes a través de soluciones y atenciones médicas accesibles, con una atención cálida y especializada.

Para concluir, de acuerdo con el análisis de la cadena de valor, los factores clave de éxito de la institución están orientados al personal de contacto, soporte físico, las habilidades orientadas al conocimiento especializado y la prestación, dado que brinda un servicio enfocado en temas de salud sexual y reproductiva.

4.3. Análisis VRIO

La Tabla 4 muestra el análisis de la matriz VRIO, donde se han identificado los recursos, capacidades y competencias de la organización, que le brindan una ventaja competitiva en el mercado (Torres, 2014).

Tabla 4
Análisis VRIO

Recurso/ Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia competitiva
Recursos Tangibles					
Equipos	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Laboratorio	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Infraestructura	Si	No	No	No	Igualdad competitiva
Tecnología	Si	No	No	No	Igualdad competitiva
Farmacia	Si	No	No	No	Igualdad competitiva
Recursos Intangibles					
Reputación	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Mejora Continua	Si	No	No	No	Igualdad competitiva
Cultura organizacional	Si	No	No	No	Igualdad competitiva
Marca	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Relación con los clientes	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Recursos humanos* Clínica Central					
Colaborador experimentado (personal asistencial)	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Conocimiento especializado	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Rotación de personal	Si	No	No	No	Igualdad competitiva

Fuente. Basado en el Análisis VRIO de Barney, 1991

Se han identificado recursos de dos tipos: tangibles e intangibles, dentro de los recursos intangibles se encuentran los recursos humanos (Torres, 2014). Distinguimos como Ventaja

Competitiva Sostenible la *reputación de la institución*; ya que es considerada un referente en salud sexual y reproductiva en el país, por sus especialistas (personal médico y asistencial) y precios accesibles, lo que les brinda posicionamiento y un factor diferenciador del rubro.

Identificamos como Ventaja Competitiva Temporal los siguientes recursos tangibles: equipos y laboratorio; y como recursos intangibles: la marca, la relación con los clientes, colaborador experimentado y conocimiento especializado. Esto implica que se puede generar un alto rendimiento por un corto período, ya que los competidores podrían imitar estas ventajas. Sin embargo, dichos recursos no han sido completamente explotados debido a que muchos de los clientes acuden a la clínica principalmente por los precios y especialistas. No obstante, frente a su salida, podrían buscar nuevas opciones.

Reconocemos como Igualdad competitiva la infraestructura, la tecnología, la farmacia, la mejora continua, la cultura organizacional y rotación de personal, donde los recursos son valorados y no raros generando paridad competitiva, ya que la organización cuenta con equipos modernos y especializados; sin embargo, debido a la cultura organizacional, en algunas ocasiones se puede mostrar resistencia en la automatización de procesos.

4.4. Matriz EFI

Se presenta la Matriz EFI (David, 2013) que permite evaluar los factores internos como las fortalezas y debilidades que se han identificado, con el fin de elaborar posteriormente las estrategias competitivas de la institución.

Tabla 5
Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
1. Posicionamiento en el mercado como especialistas en Salud Sexual y Reproductiva.	0.09	4	0.36
2. Experiencia y reputación por la calidad de servicio.	0.09	4	0.36
3. Infraestructura y Equipamiento tecnológico propio.	0.07	3	0.21
4. Staff médico con conocimiento especializado.	0.08	4	0.32
5. Brinda servicios de salud diferenciados para jóvenes.	0.08	4	0.32
6. Certificación en ISO 9001:2015 en el área de laboratorio.	0.08	3	0.24
7. Buenas relaciones con entidades públicas.	0.07	3	0.21
Debilidades			
1. Rotación temprana del personal asistencial de apoyo.	0.06	2	0.12
2. Bajo alineamiento estratégico reflejado en la falta de profesionalización y agilidad de los procesos administrativos y poca capacidad en la gestión de recursos.	0.05	1	0.05

3. Precios poco competitivos.	0.07	1	0.07
4. No brinda servicios de emergencia ni internamiento dado que está en proceso de recategorización.	0.09	1	0.09
5. Sueldos por debajo del mercado.	0.07	1	0.07
6. No posee un sistema de comunicación interna y endomarketing.	0.05	2	0.1
7. No existe un plan de comunicación externa de la oferta de servicio total.	0.05	2	0.1
Total	1.00		2.62

Nota. La calificación se encuentra en un rango del 1 al 4, donde 1 es considerada debilidad menor, 2 es una debilidad mayor, 3 es una fortaleza menor y 4 es fortaleza mayor.

Fuente. Basado en el Análisis de la Matriz EFI de David, 2013

La matriz EFI muestra un valor ponderado promedio de 2.62, lo cual indica que la institución de salud se encuentra internamente con una posición levemente fuerte respecto a la competencia. Sin embargo, obteniendo una calificación ponderada de las Fortalezas de 2.02 se concluye que la institución cuenta con un nivel de fortalezas favorable para respaldar las estrategias del negocio e incrementar sus ventajas competitivas.

Como conclusión general del análisis interno, se identifica que las principales ventajas competitivas de la institución son la reputación, experiencia en el sector, servicios especializados y personal asistencial competente, específicamente los enfocados en brindar los servicios de salud, como médicos, enfermeros, personal de laboratorio, imágenes y farmacia.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS - AUDITORÍA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El presente análisis se realizó en base a la Lista de Verificación de Brainware Assistance S.C. (s.f), en colaboración con el equipo de Gestión Humana de la institución, al que en adelante se denominará GH.

5.1. Selección de los Procesos Operativos y de Comportamiento Humano a Diagnosticar

5.1.1. Diseño de Puestos

En la clínica central existen 43 puestos, clasificados en administrativo y asistencial, los que se subdividen en tres niveles de cargo: a. directores, b. jefes/ coordinadores/ encargados, c. personal operativo y/ o asistencial.

Si bien cuenta con un Manual de Organización y Funciones, este documento fue visado en el 2010. No obstante, el año 2021 se inició la actualización parcial de perfiles de puesto que aún no ha sido visada, por lo que a la fecha se ha logrado identificar dos plantillas de descriptivo

de puesto, donde se encuentran las tareas y funciones generales, el puesto de reporte directo, formación y años de experiencia requerida; sin embargo, no se mencionan aspectos como nivel de responsabilidad, conocimiento, habilidades técnicas y blandas, nivel de relacionamiento, entre otros.

5.1.2. Reclutamiento y Selección

La organización cuenta con un procedimiento de Reclutamiento y Contratación visado en el 2021, distribuido en cinco etapas tal como se muestra en la Figura 6; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Este procedimiento está enfocado en el reclutamiento, evaluación y selección de personas, sin especificar el procedimiento de contratación, ni acompañamiento para la inducción del personal a la organización. Además, se evidencia que tanto el proceso, los instrumentos y herramientas, no se diligencian de acuerdo con el documento en mención.

Para el levantamiento de información de cargos vacantes, cuenta con un formato de requerimiento de personal que incluye la descripción del perfil, además de otras características del puesto como: horario de trabajo, turno, tipo de puesto (reemplazo o fijo), sueldo, exigencia de tiempo para el cubrimiento, entre otros.

El procedimiento refiere el uso de herramientas y/o proveedores de evaluación de personal, no obstante, la organización suele contratar estos servicios para el cubrimiento de cargos de dirección; para las demás vacantes se utiliza una bolsa laboral gratuita que se encuentra vinculada con la web de la institución y permite la publicación de convocatorias. Las redes sociales no son utilizadas para la publicación de puestos vacantes y las convocatorias internas hacen referencia al envío de candidatos referidos por los trabajadores a gestión humana para que participen del proceso. En este sentido, no existe procedimiento, ni registro de postulaciones o evaluaciones para generar promociones internas.

Para que un candidato sea elegido debe pasar por una entrevista con el área solicitante; para ello, el jefe directo convoca a un promedio de cuatro trabajadores de diferente nivel con los que interactúa el puesto vacante. Cabe señalar que GH participa de la entrevista con uno o dos trabajadores del área, como veedores y organizadores de la reunión. La entrevista al candidato se desarrolla en base a una tabla que diligencia cada participante del área solicitante, donde se registran una serie de 6 preguntas técnicas enviadas previamente a GH. Así también,

en el cuadro de evaluación se deben registrar puntajes por conocimiento específico sobre la institución y la estructura, diseño y contenido de la hoja de vida.

Respecto a la técnica o procedimiento para realizar las entrevistas, se evidenció que los entrevistadores se reparten las preguntas para que cada uno tenga la opción de intervenir y anotar sus apreciaciones en el cuadro de evaluación. Cabe resaltar que la entrevista es el primer y único contacto de interacción indagatoria de la institución con el candidato.

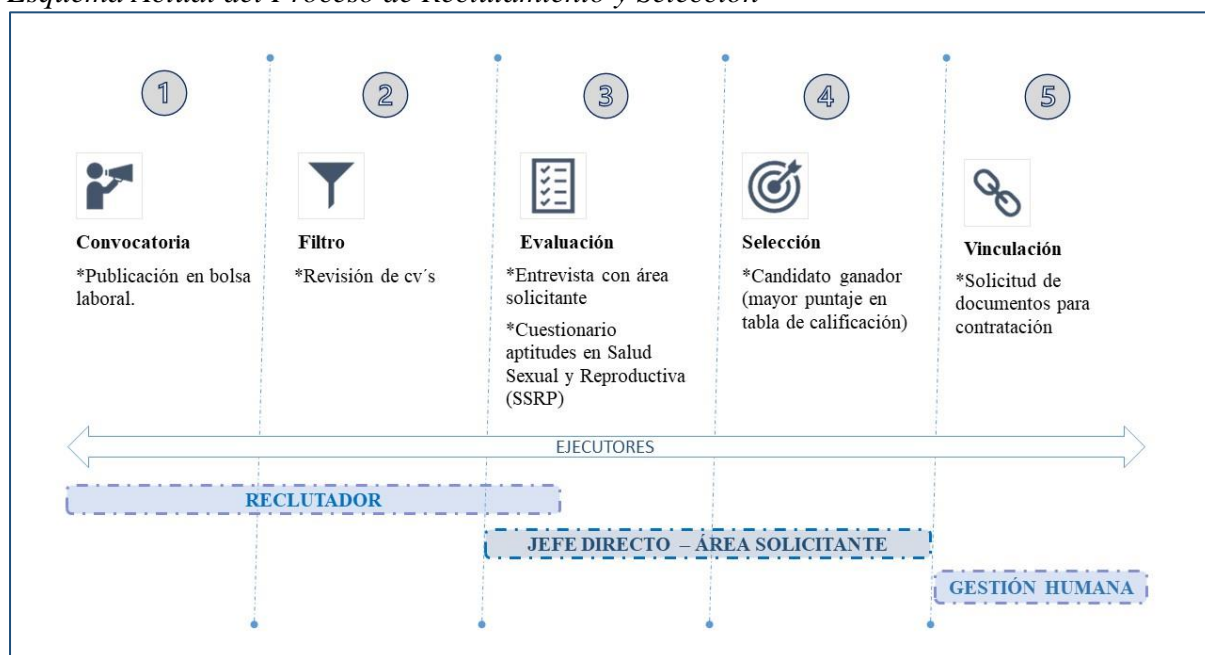
Para la evaluación del candidato, no se aplican test psicológicos, psicométricos ni técnicos. Sin embargo, se realiza una prueba de actitudes en salud sexual y reproductiva para identificar si el candidato es afín a los principios de la institución. El candidato será contratado si alcanza el nivel de afinidad establecido por la institución.

Sobre la gestión de indicadores de cumplimiento del proceso de reclutamiento y selección es preciso señalar que, al no mantener un registro de datos de las diferentes etapas del proceso, no cuenta con información para generar indicadores, ni con el conocimiento de la gestión de estos. Sin embargo, se pudo determinar debido a la funcionalidad de la plataforma de convocatorias que se obtienen 2 postulantes por cada 100 visualizaciones promedio, de los cuales 0 o 1 son perfiles afines a la vacante publicada. Cabe señalar que, de acuerdo con las actas de reunión de dirección durante los años 2021 y 2022, se pudo determinar el incremento en la rotación temprana del personal técnico asistencial y la dificultad para su cubrimiento, manteniendo puestos críticos vacantes durante tres meses promedio.

Respecto a los tiempos de aprovisionamiento, es preciso mencionar que GH no tiene lineamientos de tiempos de cubrimiento por tipo de vacante, ni de otra índole; siendo el área solicitante quien determina este plazo. En este sentido se evidenció en los formatos de requerimiento que existen solicitudes con fecha límite de un día para cubrimiento de puestos críticos.

Finalmente, para la contratación del personal, no se realiza verificación documentaria, referencias laborales, ni de antecedentes policiales o penales de los candidatos, lo cual ha generado contrataciones de riesgo para la institución.

Figura 6
Esquema Actual del Proceso de Reclutamiento y Selección



Fuente. Elaboración propia

Los hallazgos permitieron identificar oportunidades de mejora en las diferentes etapas del proceso, como los canales de reclutamiento, la metodología de evaluación al candidato, engagement y cierre del proceso. Además, se evidenció la necesidad de capacitar al equipo de GH y a los líderes en técnicas de evaluación y entrevista de acuerdo con su rol.

5.1.3. *Proceso de Inducción*

La inducción general a la compañía se encuentra a cargo del área Educación Continua perteneciente a la dirección de Imagen Institucional. Gestión Humana coordina las inducciones de acuerdo con la disponibilidad del candidato ingresante; sin embargo, no tiene mayor injerencia sobre el contenido de la inducción.

Durante los últimos dos años, la inducción general se realiza en modalidad virtual / sincrónica, presentando como contenido información relacionada a la historia de la organización, de sus fundadores y socios, así como la estructura funcional y organizacional vigente.

En este sentido, se logró identificar como oportunidad de mejora el involucramiento de GH en la inducción del colaborador desde el acompañamiento y reformulación del contenido,

generación de políticas y seguimiento del desempeño e impacto con indicadores; ya que, a la fecha son aspectos que no se han implementado.

5.1.4. Evaluación de Desempeño

Se cuenta con un procedimiento de evaluación de desempeño de 360° visado el 2019. Consta en actas de reunión que durante su implementación generó alta resistencia de los colaboradores y no pudo ser culminado, proceso que a la fecha no se ha retomado.

Esta evaluación se basa en la calificación de competencias del colaborador. Sin embargo, estas no se encuentran descritas en comportamientos observables, lo cual dificulta su medición y comprensión por parte de los evaluadores. De acuerdo con el procedimiento, esta metodología no incluye la evaluación por objetivos, ni indicadores cuantificables de desempeño.

El procedimiento registra herramientas como: el formato de evaluación y guía de calificación. Sin embargo, los entregables no incluyen planes de desarrollo individual que permitan cerrar las brechas identificadas. Además de no contar con un comité de evaluación de desempeño, cabe señalar que este procedimiento no establece el impacto de sus resultados en las compensaciones.

5.1.5. Capacitación

El proceso de capacitación pertenece al área de educación continua, dentro de la Dirección de Imagen Institucional. Esta área se encarga principalmente de impartir cursos a través del aula virtual, como parte de la oferta de servicio de la ONG en la división de programas informativos-educativos; estos cursos también se ponen a disposición de los colaboradores, tanto gratuitos como pagados. Asimismo, dicta las capacitaciones al personal, incluida la inducción.

Debido a las necesidades de capacitación con enfoque normativo, desde el área de bienestar se diseñó un plan de capacitación que comprende dichas exigencias, principalmente de seguridad y salud en el trabajo y otros aspectos que a la fecha se encuentran pendientes de validación, por lo que el plan aún no se ha puesto en marcha. Cabe señalar que, el plan fue diseñado sin considerar un diagnóstico de necesidades de formación, debido a que no se conoce la metodología para su diseño e implementación. Así también, no se cuenta con un registro

consolidado de colaboradores capacitados o de horas de capacitación impartidas, ni del impacto de las capacitaciones en el desempeño de los trabajadores.

Finalmente, se identifica como oportunidad de mejora, diseñar un plan de capacitación integral en base al levantamiento de necesidades, con sus respectivos indicadores de eficiencia y seguimiento, involucrando inicialmente a GH como cliente interno.

5.1.6. *Compensaciones*

No se cuenta con un sistema de valoración de puestos, ni con una metodología para contemplar la competitividad externa. Carecen de una política de compensaciones, tampoco se han establecido sueldos de contratación, ni se cuenta con una política de promociones para el colaborador.

En este sentido, cabe señalar que las promociones se originan a solicitud y criterio de las jefaturas directas. Respecto a los incrementos salariales, estos también se realizan por criterio individual o a todo el personal sin realizar distinciones.

5.1.7. *Bienestar, Seguridad y Salud Ocupacional*

El proceso de Bienestar está enfocado en el registro de descansos médicos, recuperación de subsidios y el seguimiento a colaboradores sobre todo con enfermedades crónicas. Además, se encarga de organizar la celebración de festividades y las atenciones al personal. Dentro de sus actividades también se considera la evaluación de trabajadores a fin de brindar beneficios como préstamos o adelantos de sueldo. Sin embargo, se identificó que se otorgan aprobaciones de beneficios sin previa evaluación a criterio de las direcciones: ejecutiva y de administración, por lo que los colaboradores no siguen el proceso correspondiente.

En relación con el proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), estas funciones actualmente son asumidas por el área de Bienestar Social con el soporte del área legal y médica. No se cuenta con el plan anual de SST para el año en curso. Así también, no se ha constituido el comité de SST, por lo que actualmente no se cuenta con representante de los colaboradores. La matriz IPER no se encuentra actualizada y no se ha realizado el monitoreo de factores de riesgos psicosociales.

Finalmente, cabe señalar que la organización no cuenta con una brigada de emergencia, no realiza seguimiento de la programación de exámenes médicos ocupacionales, ni posee un plan de salud mental de acuerdo con las últimas disposiciones.

5.1.8. Comunicación Interna

Este proceso es responsabilidad del área de Marketing, perteneciente a la dirección de Imagen Institucional, cumpliendo una función operativa en la elaboración de las propuestas del diseño del arte a publicar. Cabe señalar que el área de Marketing apoya en el diseño de las comunicaciones como segunda prioridad de acuerdo con su carga de proyectos de comunicación externa. En este sentido, se han identificado brechas en la gestión de las comunicaciones, siendo las principales el no contar con un plan de comunicación interna, ni con el conocimiento experto necesario.

5.1.9. Administración de Personal y Planillas

En cuanto a los procesos de Administración de Personal, se da cumplimiento al procedimiento de acuerdo con la norma, registrando las altas y bajas del personal en la plataforma virtual del MINTRA; los files de personal se encuentran en formato físico y se proyecta su digitalización en el año 2023.

Se identificó una contingencia laboral en los contratos de los empleados con cargos de confianza, ya que más del 50% no cumple con los requisitos correspondientes; esta práctica busca aminorar los costos de desvinculación.

Los contratos de trabajo no se encuentran homologados respecto a las horas y periodos de contratación para puestos de la misma categoría, por lo que las renovaciones se realizan cada 3, 6, 9 o 12 meses, desde la fecha de ingreso del empleado, proceso que podría ser optimizado con políticas claras de contratación.

Para el pago de remuneraciones, se utiliza Ms Excel para el procesamiento y se carga en SAP para su ejecución del pago; asimismo, para el registro de novedades de la planilla, se utiliza otra plataforma virtual interna; en el caso de horas extras, el jefe directo es quien revisa la marcación y aprueba el pago de estas, siguiendo los diferentes flujos del proceso y aprobación. En la planilla se utilizan conceptos remunerativos y no remunerativos conforme a ley, los cuales se reflejan en cada boleta del colaborador y son enviadas virtualmente.

Respecto a la liquidación de beneficios sociales, se identificó que en el 98% de los casos se produce por término de contrato, desvinculación en periodo de prueba o renuncia voluntaria y solo el 2% por despido arbitrario; cabe señalar que, se prioriza el alto costo de desvinculación sobre los resultados y desempeño del colaborador.

La clínica central de Lima es la responsable del proceso de pago de planilla a nivel nacional; no obstante, previo a la ejecución del abono, se realiza el registro y verificación de novedades de planilla que envía cada sede, así como del cubrimiento de sus costos fijos, por cada distrito o región, lo que eventualmente retrasa el pago general de la planilla.

Cabe señalar que, el proceso de planillas es ejecutado por el Responsable de Administración de Personal con el soporte del Asistente de Planillas para el registro de novedades de la planilla y otras actividades administrativas no relacionadas con el puesto.

5.1.10. Laboral

En relación con el reglamento interno de trabajo, la última actualización se realizó hace dos años; sin embargo, dicha versión aún no ha sido presentada a la autoridad de trabajo. Cabe señalar que, la organización cuenta con un sindicato con cuatro años de antigüedad.

Tabla 6*Resumen de las oportunidades de mejora de los procesos*

Proceso	Principales Oportunidades de Mejora
Diseño de puesto	- Aplicar una metodología para el diseño y análisis de puestos.
Reclutamiento y selección	- El proceso de reclutamiento y contratación no se ajusta al procedimiento aprobado y no describe el proceso de contratación de personal. - Mejorar las fuentes de reclutamiento. - Realizar la actualización periódica de los descriptivos de puesto. - Aplicar metodologías para la ejecución de entrevistas efectivas. - Fortalecer la evaluación de candidatos con test psicológicos y técnicas. - Diseñar e implementar indicadores de eficiencia de procesos y generar registros de base de datos para la toma de decisiones.
Inducción	- No se cuenta con manual de Inducción de Personal. - Implementar indicadores y matriz de seguimiento e impacto. - Oportunidad para que GH, asuma o lidere el proceso de Inducción y se involucre en el desarrollo de su contenido.
Evaluación de desempeño	- Se cuenta con un modelo de evaluación por competencias 360° el cual no se aplica. No incluye la evaluación por objetivos y las competencias no están descritas en comportamientos observables.
Capacitación	- El plan de capacitaciones solo se enfoca en lo normativo. - Carencia de indicadores y matriz de seguimiento e impacto. - Oportunidad de que GH asuma y lidere el proceso.
Compensaciones	- No existe una política de compensaciones.
Bienestar. Seguridad y Salud Ocupacional	- No se cuenta con un plan anual. - La matriz IPER está desactualizada.
Comunicación Interna	- No existe un Plan de Comunicación interna - Carencia de conocimiento experto para la gestión de las comunicaciones - Oportunidad de que GH asuma y lidere este proceso
Administración de personal y planillas	- Contingencia laboral en la tipificación de contratos de personal de confianza. - Contratos no están homologados respecto a horas trabajadas y periodos de renovación.

Fuente. Elaborado en base a resultados del Análisis de Auditoría de Gestión Humana

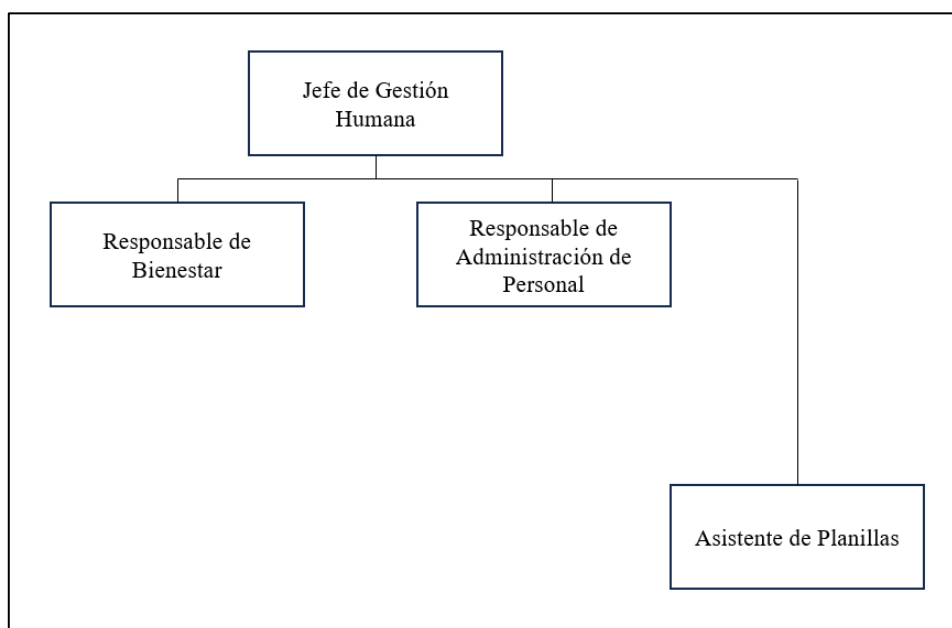
5.1.11. Estructura Organizacional

Respecto a la estructura organizacional, se identificó que los cambios en esta se producen por sugerencias de las áreas. Estos cambios son revisados por la dirección de administración y posteriormente por la dirección ejecutiva. Cada dirección sugiere qué tipo de estructura requiere para trabajar, la cual debe tener un sustento para ser aprobada. No se cuenta con una política de cambios de estructura que rijan para cada dirección.

Todos los temas relacionados a la gestión de personas deben ser aprobados por la Dirección Ejecutiva, lo cual impacta en la burocratización de las aprobaciones de los procedimientos.

Respecto a la estructura de Gestión Humana, a continuación, se presenta el organigrama actual:

Figura 7
Organigrama Actual de Gestión Humana



Fuente. Adaptado en base a Organigrama General ONG de Salud, 2020

Actualmente, el área está conformada por 04 posiciones. La jefatura de GH, el responsable de Bienestar Social a cargo del área de Bienestar social y Seguridad y Salud en el trabajo, el responsable de administración de personal quien realiza funciones relacionadas de pago de planillas y el asistente de planillas.

En el proceso de transformación que viene experimentado la organización se identificaron funciones que no son necesarias, así también que existen ocupantes de puestos que carecen del perfil adecuado para brindar valor al fortalecimiento del área.

5.2. Definición de Personas y Grupos que Proveerán la Información

En referencia a las personas que brindaron la información relevante para la presente investigación y a los cuales se aplicó los instrumentos diseñados, se identificó como público objetivo a los tomadores de decisiones respecto a la gestión de recursos humanos:

Líderes con personal a cargo:

- Jefes, coordinadores, encargados (09 personas)
- Directores (4 personas)

Personal de la clínica central: administrativo y asistencial (59 personas)

5.3. Aplicación de las Herramientas

Se utilizó como instrumento de medición encuestas. El objetivo general de la encuesta fue conocer la percepción de los empleados y líderes respecto al desempeño y la importancia de los servicios brindados por Gestión humana; por ello, se emplearon dos cuestionarios, uno dirigido a empleados y otro a líderes. El tiempo de aplicación de cada cuestionario fue de 5 minutos aproximadamente. En el Anexo 4 se muestra la Ficha Técnica de la encuesta.

5.3.1. Encuesta Dirigida a Empleados -Grupos Asistencial y Administrativo

Este instrumento consta de 8 ítems, las respuestas de los encuestados fueron calificadas a través de la escala de Likert del uno al cinco, de Totalmente en desacuerdo a Totalmente de acuerdo (ver encuesta en el Anexo 5).

5.3.2. Encuesta Dirigida a Líderes

Se preparó un instrumento de medición similar para los líderes de la institución, con la diferencia de que se incluyó otros servicios actuales o potenciales de gestión humana dirigidos específicamente hacia ellos. Este instrumento consta de 14 ítems, las respuestas de los encuestados fueron calificadas a través de la escala de Likert del uno al cinco, de No existe a Sobresaliente (ver encuesta en el Anexo 6).

5.4. Resultados de la Investigación

5.4.1. Evaluación del Desempeño de los Servicios de Gestión Humana - Percepción de Empleados de la Clínica Central.

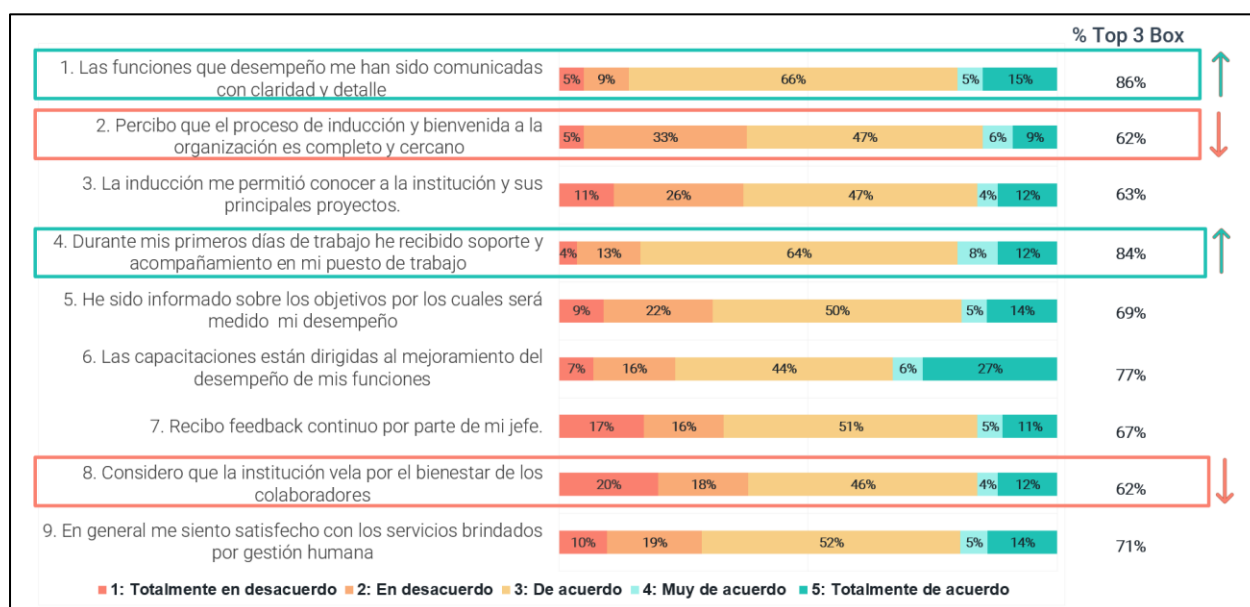
- Para un total de 59 empleados, el nivel de respuesta fue de 93%.
- Respecto a los resultados alcanzados a nivel global, el 71% de los encuestados se encuentran satisfechos con los servicios brindados por gestión humana (65% de acuerdo, 5% muy de acuerdo, 14% totalmente de acuerdo).
- Los servicios con una mayor valoración positiva de desempeño según el Top 3 Box (puntuaciones de acuerdo, muy de acuerdo y totalmente de acuerdo) son: Las funciones que desempeño me han sido comunicadas con claridad y detalle con 86%. Durante mis primeros días de trabajo he recibido soporte y acompañamiento en mi puesto de trabajo con 84%, ambos ítems de la categoría inducción al puesto.
- Los servicios con menor puntaje son: Considero que la institución vela por el bienestar de los colaboradores. 46% de los encuestados está de acuerdo, el 4% muy de acuerdo y 12% totalmente de acuerdo. Así también, respecto al servicio Percibo que el proceso de

inducción y bienvenida a la organización es completo y cercano el 47% se encuentra de acuerdo, el 6% muy de acuerdo y el 9% totalmente de acuerdo.

- Respecto a que, si la inducción me permitió conocer a la institución y sus principales proyectos, el 47% indica que está de acuerdo, mientras el 26% se encuentra en desacuerdo.
- En la dimensión desempeño, el 50% se encuentra de acuerdo frente al 22% que está en desacuerdo respecto a que han sido informados de los objetivos por los cuales serán medidos su desempeño. Del mismo modo, 51% de los encuestados menciona que está de acuerdo frente al 16% totalmente en desacuerdo en relación con haber recibido feedback constante por parte de su jefe.
- En el mismo sentido, en el servicio si las capacitaciones están dirigidas al mejoramiento del desempeño de mis funciones, la evaluación es favorable, ya que el 44% se encuentra de acuerdo frente al 16% totalmente en desacuerdo.

Figura 8

Evaluación de Desempeño de los Servicios de Gestión Humana–Percepción de Empleados



Fuente. Elaborado en base a análisis Encuesta dirigida a los empleados (personal administrativo y asistencial)

5.4.2. Evaluación del Desempeño de los Servicios de Gestión Humana - Percepción de Líderes

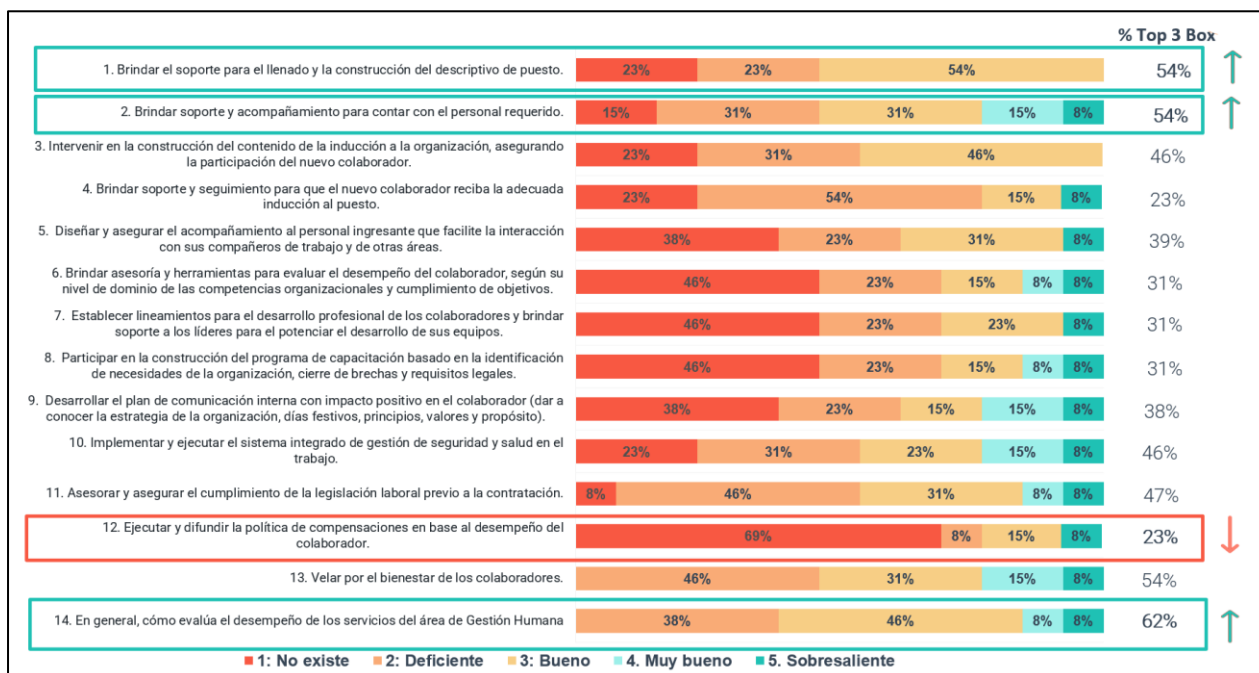
A continuación, se muestran los resultados del cuestionario dirigido hacia los líderes. La cual tuvo una respuesta del 100% de los líderes, de un total de 13 personas.

Los hallazgos importantes de estos resultados son:

- La valoración de los líderes de los servicios de gestión humana en general indica que un 62% considera que los servicios tienen un desempeño de bueno, muy bueno o sobresaliente (top 3 box). Sin embargo, el grado de desempeño por pregunta es mucho menor a la evaluación general.
- El servicio calificado con el menor puntaje fue el de soporte y seguimiento a los nuevos colaboradores para una adecuada inducción al puesto, teniendo un 23% de aprobación. El 54% opinó que el servicio es deficiente y el 23 % que no existe.
- El 69% de los líderes respondió que no existe ni se ha difundido una política de compensaciones.
- Otros servicios con menor puntaje fueron los vinculados al acompañamiento en los procesos de evaluación de desempeño, desarrollo profesional, y capacitación de los colaboradores. Estos obtuvieron un 31% de aceptación. Cabe señalar que, el 46% de los líderes opinó que estos servicios no existen y el 23% que es deficiente.
- El servicio de comunicación interna obtuvo una aceptación del 38%, sin embargo, 38% de los líderes considera que no existe y 23% que es deficiente.
- Otro servicio que obtuvo un bajo nivel de aceptación es el de asesorar y asegurar el cumplimiento de la legislación laboral previo a la contratación con un 47% de aceptación. Sin embargo, el 46% de los líderes opinó que el servicio es deficiente.
- Los servicios con mayor grado de aceptación son: soporte en el descriptivo de puesto, selección y bienestar de los colaboradores con un 54%. Cabe señalar que, en el caso del servicio de bienestar, el 46% indicó que dicho servicio no existe.

Figura 9

Evaluación de Desempeño de los Servicios de Gestión Humana–Percepción de Líderes



Fuente. Elaborado en base a análisis Líderes: percepción del desempeño de los servicios de Gestión Humana

5.5. Conclusiones y Recomendaciones de la Investigación

Las conclusiones a las que se llegó luego de realizar la investigación son la siguientes:

- Respecto a la evaluación de los servicios de Gestión Humana realizada por los empleados se identifica que los dos aspectos mejor evaluados por ellos (resultados superiores al 80%) están orientados a la categoría de inducción y onboarding en el puesto de trabajo: relacionadas a la claridad en la comunicación de las funciones con 86%, y al soporte y acompañamiento en los puestos de trabajo durante los primeros días con 84%.
- Los puntos de mejora desde la perspectiva de los empleados están relacionados a las categorías de: bienestar y a la cercanía del proceso de inducción y bienvenida, con un 38% de respuestas negativas.
- Respecto a la evaluación de los servicios de Gestión Humana realizada por los líderes, se identifica que hubo un empate en tres dimensiones que obtuvieron el mismo puntaje de mejor evaluados (54%), las cuales están relacionadas a los servicios de soporte para el llenado y construcción del descriptivo de puesto, al soporte para contar con el personal requerido (selección de personal) y al aspecto de brindar por el bienestar de los colaboradores.

- Se resalta la polarización sobre la evaluación del servicio de bienestar, pues a pesar de estar evaluado positivamente por el 54% de los líderes, el otro 46% señala que este servicio es deficiente.
- Los puntos de mejora desde la perspectiva de los líderes están relacionados a las categorías de: soporte y seguimiento en la inducción al puesto y sobre la política de compensaciones (con 77% de respuestas negativas).
- Cabe mencionar sobre el promedio general del desempeño de los servicios de Gestión Humana, el puntaje de evaluación de los líderes es menor, comparado a la evaluación de los empleados (62% vs. 71%), lo cual puede estar relacionado a que los líderes tienen un mayor conocimiento sobre los procesos y desempeño esperado del área.
- Un aspecto para resaltar es que la percepción de los empleados difiere de los resultados de las encuestas a los líderes y de la información preliminar recabada en la entrevista realizada a la responsable de Gestión Humana, por lo que se puede inferir que los colaboradores no habrían expresado su real sentir, posiblemente por la carencia de una cultura de confianza, por lo que se presume que su nivel de seguridad psicológica es bajo.

A continuación, se presentan las principales recomendaciones de los aspectos más resaltantes:

- Se recomienda hacer una reestructuración de los subprocesos de inducción y onboarding a la organización, con la finalidad de que se fomente la cercanía y acompañamiento a los nuevos colaboradores.
- Se sugiere diseñar una política de bienestar organizacional, así como emprender acciones que fomenten la integración y construyan la confianza entre los equipos de trabajo, a través de programas orientados a los líderes de la institución.
- Se recomienda elaborar una política de compensaciones competitiva que impacte en la atracción y retención del talento.
- Se recomienda diseñar e implementar un plan de comunicación interna sólido con la finalidad de que los líderes y empleados conozcan y participen de los procesos de gestión humana y se involucren con las iniciativas de la empresa.

CAPÍTULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1. Alineamiento Estratégico

En este capítulo se realizará el análisis FODA para luego construir las estrategias que servirán de insumo para la propuesta del plan estratégico de gestión humana.

6.1.1. Análisis FODA

A continuación, en la Figura 10 presentamos el análisis de las variables identificadas en el capítulo V, a modo de establecer si representan una fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza para la institución:

Figura 10
Matriz FODA

	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	<p>O1: Educación sexual y reproductiva limitada por parte del gobierno. O2: Incremento de la demanda de soluciones de salud reproductiva O3: El cuidado de la salud ha cobrado mayor preponderancia en la población, fortaleciendo una cultura de prevención. O4: Altos costos de los servicios de salud de otras entidades privadas. O5: Concientización y promoción de una cultura de inclusión y diversidad. O6: Proyecto de ley 904-2021 de la Comisión de Educación.</p>	<p>A1: Disminución de los aportes de las empresas cooperantes ya que estas proyectan sus donaciones a países golpeados por la guerra. A2: Incremento de precios debido a la inflación teniendo un impacto a la estructura de costos de la organización. A3: El mercado ofrece sueldos, beneficios y condiciones laborales competitivas para el personal asistencial. A4: Incremento de la oferta de servicios de salud.</p>
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<p>F1. Experiencia y reputación por la calidad de servicio. F2. Posicionamiento en el mercado como especialistas en Salud Sexual y Reproductiva. F3. Staff médico con conocimiento especializado. F4. Infraestructura y Equipamiento tecnológico propio. F5. Certificación en ISO 9001:2015 en el área de laboratorio F6. Buenas relaciones con entidades públicas. F7. Proceso de recategorización que permitirá la ampliación de los servicios. F8. Brinda servicios de salud diferenciados para jóvenes.</p>	<p>F1, F2, F3, F4, F5, O1, O3, O4, O6: Elaborar una estrategia comercial y de marketing para impulsar los servicios de la clínica de jóvenes. F1, F2, F3, F8, O1, O2, O3, O5, O6: Promover la concientización en salud sexual y reproductiva a través de capacitaciones y charlas, e integralas a una estrategia de marketing informativo a través de redes sociales. F1, F2, F3, F4, F5, F7, O2, O3, O5: Desarrollar una estrategia de comunicación que implique la difusión de todos los servicios especializados de la clínica y lograr un posicionamiento de atención en salud integral del usuario. F1, F2, F3, F4, F5, F7, O2, O3, O4, O8: Ampliar la oferta de servicio de salud sexual y reproductiva desde la planificación familiar, concepción, embarazo y atención del parto. F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8, O1, O2, O3, O4, O5: Desarrollar convenios con instituciones públicas, educativas públicas o privadas y/o fuerzas armadas.</p>	<p>F1, F2, F3, A1, A2: Diseñar planes que aseguren y mantengan la calidad del servicio, convirtiéndola en una estrategia diferenciadora. F1, F2, F3, F4, A4: Generar un plan comercial orientado a la promoción de los nuevos servicios a brindar. F2, F3, A3: Revisar y analizar la modalidad de contrato del personal médico especializado para asegurar el cumplimiento de la normativa laboral y su continuidad en la organización.</p>
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>D1: Bajo alineamiento estratégico reflejado en la falta de profesionalización y agilidad de los procesos administrativos y poca capacidad en la gestión de recursos. D2: Sueldos por debajo del mercado. D3: Precios poco competitivos. D4: Rotación temprana del personal asistencial de apoyo D5: No posee un sistema de comunicación interna y endomarketing. D6: No brinda servicios de emergencia ni internamiento dado que está en proceso de recategorización. D7: No existe un plan de comunicación externa de la oferta de servicio total.</p>	<p>D1, D6, O2, O3, O4, O5: Ampliar la oferta de servicio de atención primaria, con atención de emergencias e internamiento por medio de remodelaciones e inversión en infraestructura. D1, D3, O2, O3, O4: Diseñar planes de salud con precios competitivos y con coberturas que permitan una atención integral en las especialidades que la clínica ofrece. D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5: Desarrollar e implementar el planeamiento estratégico de gestión humana, alineado al de la empresa, con la finalidad de profesionalizar los procesos y el área asuma un rol de socio estratégico. D1, D3, O3, O4, O5: Desarrollar una estrategia de pricing competitiva que permita generar mayores ingresos a la clínica desde los servicios de laboratorio y atención en salud.</p>	<p>D1, A1, A2: Potenciar el área de abastecimiento o compras para lograr mejores precios en los insumos de cara a un incremento por inflación de estos. D1, D7, A1 Diseñar, gestionar y difundir promociones en farmacia para incrementar las ventas y tener otras fuentes de ingreso. D1, D6, A1, A4: Incrementar y difundir la oferta de servicio respecto a emergencias e internamiento, así como la capacidad instalada para contribuir con la autosostenibilidad. D2, D4, A3: Elaborar una política de compensaciones competitiva que impacte en la atracción y retención del talento. D5, D7, A3, A4: Elaborar un plan de comunicación interna y externa que esté alineado con los objetivos estratégicos y contribuyan a difundir los beneficios y servicios de la institución.</p>

Fuente. Elaboración propia basado en Análisis Externo e Interno de la Institución

6.2. Estrategias Referenciales

En la Tabla 7, se presentan las principales estrategias desarrolladas tomando en cuenta el FODA, que darán soporte al Plan Estratégico de Gestión Humana:

Tabla 7
Estrategias referenciales

Estrategia	Alineamiento
<p>Diseñar planes que aseguren y mantengan la calidad del servicio, convirtiéndola en una estrategia diferenciadora. (F1, F2, F3, A1, A2)</p>	<p>Responde a las fortalezas de la experiencia, reputación calidad de servicio tendiendo a los clientes fidelizados, posicionamiento en el mercado y un staff médico con conocimiento especializado y así como a las amenazas de disminución de los aportes de las empresas cooperantes, ya que estas proyectan sus donaciones a países golpeados por la guerra, incremento de precios debido a la inflación teniendo un impacto a la estructura de costos de la organización. Por lo tanto, desde gestión humana se propone asegurar y mantener la calidad del servicio brindado para potenciar estos atributos, convirtiéndolos en parte del valor agregado, a través de capacitaciones orientadas a la calidad, servicio al cliente y otras que impacten en una mejora en la atención e incremento de los servicios prestados.</p>
<p>Desarrollar e implementar el planeamiento estratégico de gestión humana, alineado al de la empresa, con la finalidad de profesionalizar los procesos y el área asuma un rol de socio estratégico. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)</p>	<p>Esta estrategia responde a la profesionalización del área de Gestión Humana y de sus procesos, de modo que permita atraer, retener, motivar y desarrollar al personal de la clínica, creando valor al negocio; teniendo en cuenta el crecimiento del sector y de los planes de desarrollo de la institución. Dicho lo anterior, esta estrategia estará orientada al objetivo de profesionalizar el área de gestión humana y sus procesos, por lo que se propone apalancarse de los planes de crecimiento de la institución y de las condiciones favorables del sector, para contribuir con la eficiencia y el rol estratégico del área de gestión humana.</p>
<p>Elaborar una política de compensaciones competitiva que impacte en la atracción y retención del talento. (D2, D4, A3)</p>	<p>Responde a la debilidad de sueldos por debajo del mercado y rotación temprana del personal asistencial de apoyo, con la amenaza relacionada al incremento de los beneficios laborales para profesionales de la salud en el mercado y la normativa de la contratación laboral. Por lo tanto, la estrategia de elaborar e implementar una política de compensaciones que permita estandarizar los criterios de asignación de salarios y que contemple remuneración monetaria y emocional, contribuirá con la profesionalización y posicionamiento del área de la institución.</p>
<p>Elaborar un plan de comunicación interna y externa que esté alineado con los objetivos estratégicos y contribuyan a difundir los beneficios y servicios de la institución. (D5, D7, A4, A5)</p>	<p>Esta estrategia responde a la debilidad de carecer de un sistema de comunicación interna y endomarketing y que no existe un plan de comunicación externa de la oferta de servicio total y las amenazas relacionadas al incremento de la oferta de servicios de salud en el mercado y el incremento de los beneficios laborales para profesionales de la salud. Orientándose al plan estratégico de gestión humana, con esta estrategia se pretende impactar en la motivación de la institución y contribuir con una mejor coordinación, alineamiento y eficacia en el desempeño de los colaboradores.</p>

Fuente. Elaboración propia a partir del análisis FODA cruzado

6.3. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

6.3.1. Objetivo General

Formular estrategias de atracción, retención y desarrollo de personas con miras a fortalecer el área de gestión de humana.

6.3.2. *Objetivos Específicos*

- Fortalecer los procesos de reclutamiento, selección e inducción, a partir de un modelo de competencias propuesto.
- Fortalecer el proceso de evaluación de desempeño, basado en un modelo de competencias y medición de logro de objetivos.
- Establecer lineamientos del proceso de retención orientados a compensaciones y bienestar.

6.4. Desarrollo de las Estrategias de Recursos Humanos

Estrategia Principal

Diseñar políticas, lineamientos y procedimientos para lograr la mejora continua de los procesos clave de gestión humana que permitan a la organización rediseñar la gestión del talento y enfocarlo al cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos.

Estrategias Secundarias

- Proponer los lineamientos para la evaluación de habilidades cognitivas, técnicas y de competencias que permitan identificar al candidato idóneo y afín a la vacante.
- Proponer las directrices para la realización de un modelo de competencias transversal a los procesos de gestión humana.
- Proponer los lineamientos y dimensiones a considerar para la actualización de los perfiles de puesto.
- Brindar lineamientos para el rediseño del proceso de inducción enfocados en interiorizar la cultura institucional, concientizar sobre su propósito, así como difundir la proyección y acciones estratégicas vigentes.
- Brindar lineamientos para diseñar el proceso de evaluación de desempeño en base al modelo de competencias alineado a la estrategia de la institución, delimitando los parámetros, pesos y escalas de evaluación de objetivos.
- Proponer los lineamientos para el proceso de gestión de las compensaciones.
- Proponer lineamientos para contribuir al bienestar a través de la gestión de compensaciones y la valoración de los riesgos psicosociales.

6.5. Propuesta de Plan de Recursos Humanos

A continuación, se presentan los lineamientos del Plan de Recursos Humanos:

6.5.1. Propuesta de Diseño del Modelo de Competencias

a. Objetivo y Metodología. Diseñar el modelo de Competencias asociando los principios, cultura y valores de la institución ONG de Salud con los objetivos estratégicos organizacionales. Este modelo permitirá establecer las bases de evaluación y desarrollo de los diferentes procesos transversales de la gestión de personas como son: selección, inducción, evaluación de desempeño, formación y desarrollo.

Se propone diseñar el modelo de competencias como parte del proceso de diseño del modelo de desempeño, para lo que se conformará un “Comité de Transformación”, liderado por Gestión Humana y con la participación de los directores y líderes tácticos de la institución.

El presente modelo de competencias toma como referencia el modelo de Pereda y Berrocal (2002).

b. Construcción del Modelo de Competencias. Para elaborar la propuesta inicial a trabajar con el Comité de Transformación, se realizó un paralelo entre las competencias consideradas transversales identificadas en los perfiles de puesto y los cinco objetivos estratégicos definidos en el 2022 en el Planeamiento Estratégico y acotados en los siguientes enunciados:

- Enfoque Social.
- Bienestar Organizacional.
- Procesos Ágiles y de Alto Rendimiento.
- Posicionamiento Experto.
- Rentabilidad para la Autosostenibilidad.

El enfoque propuesto está estructurado en base a cuatro competencias transversales o también llamadas organizacionales y cuatro competencias específicas distribuidas en los diferentes niveles de puesto (Estratégico, táctico jefe / táctico y operativo) cada una con tres niveles de dominio. Ver definición de niveles de puesto en el Anexo 7.

Para la definición de las competencias, hemos considerado aquellas que contemplen comportamientos demostrables, tal como señala Browning (2009) en su artículo de Gestión de Desempeño.

- **Competencias Organizacionales.** Se presenta la siguiente tabla de competencias organizacionales, las cuales son con las que deben contar y/o desarrollar todos los colaboradores para contribuir desde su posición con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. En el Anexo 8 se encuentra el detalle de las competencias organizacionales por nivel de puesto y sus comportamientos asociados.

Tabla 8
Modelo de competencias organizacionales propuesto y asociado a objetivos estratégicos

Nombre de la Competencia	Definición	Alineamiento con la estrategia
Cuidado y Orientación a las Personas	Habilidad para actuar con sensibilidad y percibir las necesidades de los clientes, comprender, atenderlas y solucionar efectivamente su situación.	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio con enfoque social • Bienestar Organizacional
Orientación a la Excelencia	Capacidad para desarrollar sus funciones de manera eficiente, agregando valor por medio de ideas, actividades y relaciones con las personas de su entorno de trabajo. Implica un compromiso permanente de búsqueda y mejora de la calidad en sus tareas, buscando obtener altos niveles de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad para la autosostenibilidad. • Posicionamiento experto. • Procesos ágiles y de alto rendimiento
Adaptabilidad – Flexibilidad	Capacidad de apertura o disposición al cambio a través de la comprensión y apreciación de perspectivas y convicciones diferentes; así como de la incorporación de conductas que posibiliten la adaptación frente a diferentes contextos, situaciones y personas de manera ágil, oportuna y asertiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos ágiles y de alto rendimiento. • Bienestar organizacional. • Rentabilidad para la autosostenibilidad.
Construcción de Relaciones	Habilidad de establecer y fortalecer conexiones con personas dentro y fuera de la organización, que generen relaciones de confianza, reciprocidad y calidad, con el fin de lograr los objetivos de su área.	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio con enfoque social • Bienestar Organizacional • Procesos ágiles y de alto rendimiento • Posicionamiento Experto

Fuente. Basado en el modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Gestión del Conocimiento, Pereda y Berrocal, 2002 y Nuevo enfoque Diccionario de Competencias La Trilogía, Alles, 2009

- **Competencias Específicas.** En la Tabla 9, se presentan las competencias específicas considerando tres niveles de cargo: Estratégico, Táctico y Operativo. De igual forma, las competencias específicas se encuentran alineadas a los enunciados estratégicos de la institución. En el Anexo 9 se encuentra el detalle de las competencias específicas por nivel de puesto y sus comportamientos asociados.

Tabla 9
Competencias Específicas por Nivel y Estrategia

Nivel	Competencia	Definición	Alineación con la Estrategia
Estratégico	Empoderamiento y Desarrollo De Equipo	Habilidad para preparar a un grupo de sucesores para asumir posiciones de liderazgo de acuerdo con el crecimiento del negocio y el fortalecimiento de los procesos internos.	<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar Organizacional • Rentabilidad para la autosostenibilidad • Procesos ágiles y de alto rendimiento
	Pensamiento Estratégico	Capacidad de colaboración con los demás miembros de la organización, anticipándose a escenarios futuros, con el fin de lograr o superar los objetivos estratégicos definidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad para la autosostenibilidad • Procesos ágiles y de alto rendimiento • Bienestar Organizacional • Posicionamiento Experto
Táctico	Toma De Decisiones para la Operación	Capacidad de analizar, relacionar e interpretar información de manera que comprenda diferentes situaciones o eventos para el desempeño adecuado de su rol.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos ágiles y de alto rendimiento
	Conocimiento Técnico	Capacidad de tener amplios, actualizados y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados en el desempeño de sus funciones, generando confianza en los demás por su desempeño siendo un referente.	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento Experto
Operativo	Atención al Detalle	Habilidad para reconocer, atender y aspectos relevantes de una tarea de manera rápida verificando la calidad para evitar errores del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos ágiles y de alto rendimiento

Fuente. Basado en el modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Gestión del Conocimiento, Pereda y Berrocal, 2002 y Nuevo enfoque Diccionario de Competencias La Trilogía, Alles, 2009

6.5.2. *Lineamientos para la Actualización de Descriptivo de Puesto*

El análisis de puesto responde a la necesidad de organizar eficientemente los procesos de una organización, para ello es indispensable conocer lo que cada trabajador hace o debe hacer y las aptitudes que requiere para ejecutar correctamente sus funciones. Se puede definir el análisis de puesto como “un proceso sistemático para identificar y determinar las habilidades técnicas y aptitudinales que se requieren para desempeñar cargos dentro de una organización” (Mondy, 2010, p. 92). Este proceso consta en clasificar las actividades, determinar los conocimientos, habilidades y responsabilidades necesarias para lograr el objetivo del puesto y así contribuir a los objetivos organizacionales.

a. Objetivo y Metodología. Debido a su importancia y transversalidad, se presentan los lineamientos generales para el rediseño del descriptivo de puesto y posterior actualización de la información de los perfiles ocupacionales, principales responsabilidades y funciones del cargo, suministrando información precisa y completa que permita reconocer las

necesidades del área para crear soluciones acordes a la rentabilidad de la institución y a la vanguardia del mercado.

Con el análisis de puestos se establecen los niveles jerárquicos con su respectiva responsabilidad y autoridad, así también permite esquematizar las tareas del trabajador y lo guía en el logro de los objetivos del puesto; el descriptivo de puesto resultante es el documento base para la identificación de necesidades de selección de personal, promoción interna, capacitación, programas de desarrollo, cargas laborales y programas de salud y seguridad laboral, entre otros.

Para la actualización del modelo de perfil de puesto se validará la propuesta de Gestión Humana con el Comité de Transformación, con quienes se determinarán las dimensiones necesarias a considerar. Debido a los tipos de puesto, para el levantamiento de información se trabajará con la metodología mixta, combinando el método de cuestionario y entrevista para la validación con el ocupante del puesto y el jefe directo.

b. Lineamientos Generales. Las actualizaciones de los descriptivos de puesto se deben realizar una vez al año o cuando se realicen cambios trascendentes en los diferentes puestos. Así también los formatos deben entregados colaboradores al ingresar a la institución y estar a disposición de todo el personal. Cabe señalar que se analiza el puesto y no a la persona que ocupa el puesto.

c. Dimensiones. Para el diseño y estructura del descriptivo de puesto, consideraremos las siguientes dimensiones, a fin de organizar y clasificar la información contenida en el mismo. En el Anexo 10 se encuentra el detalle del contenido de cada dimensión y en el Anexo 11 se presenta el modelo propuesto del descriptivo propuesto.

Tabla 10
Dimensiones del Descriptivo de Puesto

Dimensiones	Detalles Generales
Identificación del cargo	Información del puesto que permita clasificar los cargos.
Misión del cargo	Propósito general del cargo
Magnitud del cargo	Compuesto por la magnitud de la supervisión (cargos que le reportan en línea directa), la magnitud en la toma de decisiones y la magnitud económica (sobre ingresos, presupuesto o inversión)
Requisitos del Perfil de Cargo	Incluye datos como formación académica, conocimientos técnicos, competencias, necesidades de capacitación, experiencia laboral requerida

Funciones del Cargo	Compuesto por las principales responsabilidades, acciones de apoyo a las responsabilidades, resultado esperado y frecuencia
Interacciones	Indica el tipo de contacto que el puesto que tiene ya sea interno o externo.

Fuente. Elaboración propia basado en R. Wayne Mondy, 2010

6.5.3. Lineamientos para el Diseño del Proceso de Reclutamiento y Selección

a. Objetivo y Metodología. Fortalecer el proceso de reclutamiento y selección, utilizando herramientas y metodologías que permitan resultados objetivos, aplicando diferentes estrategias de dotación de personal, optimizando los procesos para lograr tiempos de aprovisionamiento que permita la continuidad del servicio y contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.

La constante evolución en la aplicación de metodologías de reclutamiento y selección conduce a las organizaciones a mantenerse activas y participativas en el mercado laboral, donde el desarrollo de la marca empleadora basado en el prestigio de la institución, calidad de servicio, reputación de los empleados, entre otros factores, permite atraer y comprometer profesionales que sumen valor a sus procesos. En este camino, el proceso de reclutamiento y selección propuesto busca alinearse a la metodología de “Reclutamiento 3.0”, reactivando la participación y visibilidad de la institución como generador de empleo en el mercado laboral peruano, aplicando mecanismos de seguimiento basado en indicadores durante las diferentes fases del proceso, a fin de agilizar con eficiencia el logro de los resultados.

Este proceso, como punto de partida de la experiencia del colaborador en la institución, alineará la evaluación del candidato con los principios, valores y cultura de ONG de Salud, así como con el modelo de competencias propuesto en el presente plan, lo que permitirá incorporar talento enfocado en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

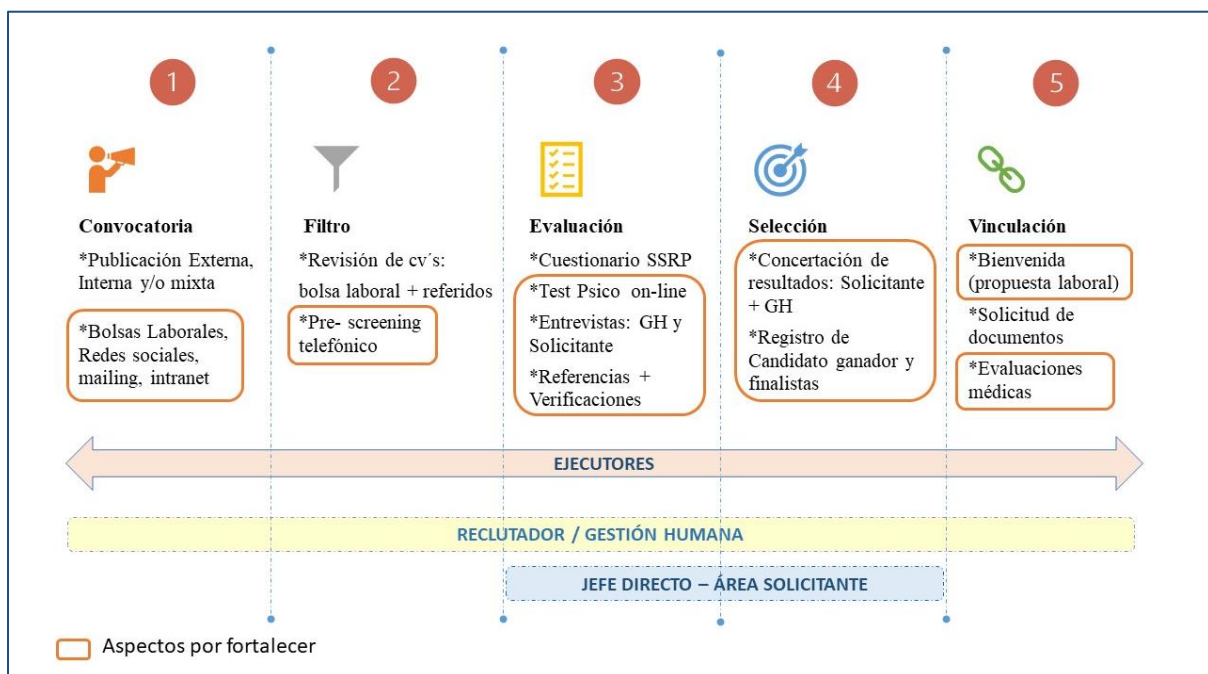
b. Responsabilidad. Las actividades descritas en el procedimiento serán ejecutadas por un profesional entrenado al que llamaremos “Reclutador”. El reclutador debe estar capacitado en el desarrollo integral de procesos de reclutamiento y selección por competencias, en base a la metodología virtual y 3.0. De acuerdo con las necesidades de dotación de personal y capacidad de la institución, la función del reclutador podrá ser ejecutada por un trabajador integrante del equipo de gestión humana, un freelance, o por un servicio tercerizado. El líder de gestión humana será responsable de velar por el cumplimiento del debido proceso y sus lineamientos generales, a fin de garantizar el seguimiento y control de las contrataciones de personal de la Clínica Central de la ONG de Salud. Así también, deberá presentar la propuesta de actualización de procedimientos.

c. **Equipos, Herramientas e Infraestructura.** El reclutador a cargo de ejecutar el proceso debe contar con el equipo, herramientas tecnológicas y el ambiente físico adecuado y necesarios para llevar a cabo cada una de las etapas del proceso; con agilidad, eficiencia y eficacia. Las herramientas de trabajo para el proceso de selección son equipos de cómputo con webcam, celulares con acceso a aplicaciones de mensajería, aplicaciones online y/o membresías en bolsas laborales, evaluaciones en línea, e infraestructura: disponer de salas con privacidad para realizar las entrevistas.

d. **Esquema del Proceso de Reclutamiento y Selección Propuesto.** Con el objetivo de dotar de profesionales idóneos a la institución, este proceso permitirá establecer los lineamientos y pasos a seguir para el reclutamiento y la selección del personal. El proceso propuesto consta de 5 fases desarrolladas de acuerdo con el esquema de la Figura 11, donde proponemos el fortalecimiento de cada etapa desde la convocatoria, filtro, evaluación, selección y vinculación del candidato como colaborador.

Figura 11

Esquema del Proceso de Reclutamiento y Selección Propuesto



Fuente. Elaboración propia

e. **Pautas y Lineamientos Propuestos**

- Todos los requerimientos de personal de vacantes existentes o nuevas, dentro o fuera de presupuesto, serán previamente validados por Gestión Humana y las direcciones correspondientes.

- La selección de personal se programará de acuerdo con el Plan de Empleo elaborado en base al presupuesto anual aprobado. En este plan se programarán los cubrimientos de puestos vacantes existentes y nuevos durante el año.
- En base al plan de empleo y cargos críticos, se determinarán los perfiles de búsqueda permanente, a fin de mantener una base de candidatos que permita el cubrimiento de la vacante en el plazo requerido.
- Para generar vacantes no presupuestadas: El área solicitante generará el requerimiento y el nuevo descriptivo de puesto para la valoración de este a cargo de gestión humana, a fin de determinar el rango salarial, costos de contratación y la factibilidad de contratación según presupuesto.
- Cumplir con los requisitos previos al proceso de Reclutamiento y Selección:
 - El área solicitante debe generar el requerimiento con aprobación de las direcciones correspondientes y validar y/o actualizar el descriptivo de puesto.
 - Gestión Humana debe manejar información relevante como sueldo y beneficios para el candidato, así como actualización de la base de seguimiento de procesos.
- Los candidatos referidos se integran al proceso correspondiente desde la fase 2.
- Se diseñará un proceso de selección interno donde: el trabajador interesado en participar será evaluado en base al perfil vacante e integrado al proceso desde la fase 2, además se considerará las referencias del jefe inmediato y los resultados de la última evaluación de desempeño.
- Los candidatos estarán aptos para ser seleccionados y contratados, siempre y cuando aprueben satisfactoriamente los siguientes filtros de evaluación: cuestionarios de actitudes en Salud Sexual y Reproductiva, Pruebas proyectivas y psicotécnicas, evaluación crediticia, referencias laborales, antecedentes penales y policiales, y entrevistas por competencias. Ver Anexo 12, el cual contiene el alcance de cada una de estas herramientas.
- Los candidatos finalistas serán registrados en la base de datos de candidatos para ser considerados en futuras convocatorias afines a su perfil.
- El área solicitante es quien elige al candidato ganador y formaliza su decisión con gestión humana indicando el orden de calificación de los finalistas para ser considerados en próximas contrataciones.

- Las acciones de contratación de personal se llevarán a cabo con asesoría del área legal, de acuerdo con el cumplimiento de la normativa laboral vigente.

f. Periodo de Ejecución del Proceso de Selección por Nivel de Cargo.

Considerando el nivel o tipo de cargo vacante y la estrategia a emplear, se propone el tiempo que tomará el cubrimiento de la vacante. Como se muestra en la siguiente Tabla, la dotación de personal por convocatoria interna toma menos tiempo que por convocatoria externa.

Tabla 11
Tiempo de Cubrimiento de Vacantes por Nivel de Cargo

Nivel de Cargo	Convocatoria Externa	Convocatoria Interna
	Días Útiles / Semanas	
1. Operativo / Asistencial	15 (3)	8 (2)
2. Táctico / Mando medio – Jefaturas	22 (4-5)	12 (3-4)
3. Estratégico / Direcciones	44 (7-8)	30 (7-8)

Fuente. Elaboración propia

Cabe resaltar que el tiempo de respuesta de los candidatos y la participación del jefe directo del puesto vacante, impactará directamente en el tiempo de respuesta del requerimiento. El Anexo 13 contiene el cronograma del proceso de reclutamiento y selección por cubrimiento interno y externo.

g. Indicadores de Gestión. Para la gestión de indicadores es de vital importancia alimentar bases de datos fidedignas y relevantes que permitirán al reclutador, así como al líder de GH conocer la eficiencia del proceso y sus herramientas, así como el nivel de respuesta al cliente interno.

La generación de indicadores dependerá del tipo de información que se recopila a lo largo del periodo. En la siguiente tabla se presentan los indicadores de gestión propuestos:

Tabla 12
Indicadores de Gestión y Eficiencia

Indicador	Descripción	Fórmula
Eficiencia por tiempo de cubrimiento de vacantes	Permite medir si los procesos de selección se cubrieron en el tiempo programado.	$\frac{\# \text{ días utilizados para cubrir la vacante según nivel de cargo}}{\# \text{ Total de días programados para cubrir la vacante por nivel de cargo.}}$
Nivel cubrimientos por promoción	Permite identificar el alcance de la generación de promociones durante el año. Incrementar la rotación interna es positivo para fomentar el desarrollo del colaborador, generando un clima positivo.	$\frac{\# \text{ cubrimientos de vacantes por promoción}}{\# \text{ Total de vacantes cubiertas}}$
Eficiencia de Selección de candidatos	Permite identificar la eficiencia del proceso de selección, este Indicador se puede ampliar a niveles de cargo, debido a la complejidad de cada caso.	$\frac{\# \text{ candidatos contratados en el año que superan el periodo de prueba}}{\# \text{ Total de Candidatos contratados en el año}}$
Eficacia de fuente de referidos	Permite identificar el nivel de candidatos referidos por colaboradores y que fueron contratados por la institución	$\frac{\# \text{ candidatos contratados en el año que fueron referidos por colaboradores}}{\# \text{ Total de Candidatos en el año}}$
Eficiencia de bolsas laborales	Permite medir, qué bolsa laboral provee de candidatos contratados. De ser una bolsa laboral pagada permitirá enfocar los costos de cubrimiento de vacantes.	$\frac{\# \text{ candidatos contratados por tipo de bolsa laboral}}{\# \text{ Total de vacantes cubiertas por convocatoria externa}}$
Nivel de cubrimiento de por Dirección	Permite identificar el área o Dirección donde se concentran los esfuerzos de cubrimiento de vacantes.	$\frac{\# \text{ vacantes cubiertas por área o Dirección}}{\# \text{ Total de vacantes cubiertas}}$

Fuente. Elaboración propia

h. Seguimiento y Control del Estatus del Proceso de Cubrimiento de Vacantes. Para dar seguimiento al avance del reclutamiento y selección de personal, es importante registrar data clave y detallada de cada vacante en curso, conforme se va llevando a cabo el proceso. Esto permitirá generar indicadores de gestión, en base a los cuales se podrán tomar decisiones para agilizar y actualizar la estrategia del proceso.

Los ítems propuestos son: número de vacantes, estatus del proceso, tipo de vacante, etapa del proceso, ciudad, dirección a la reporta, nombre del cargo, sueldo, condiciones de contratación, fecha de selección, fecha de ingreso, prioridad del cubrimiento, candidato elegido, fuente de cubrimiento, y número de días de cubrimiento de la vacante.

Esta información es factible de manejar en una plataforma Ms-Excel, en un sistema integrado de gestión o un ERP que permita agilidad en la gestión de la información y de sus indicadores. Ver Anexo 14 para ampliar recomendaciones específicas para la implementación del proceso de reclutamiento y selección propuesto.

6.5.4. Lineamientos para el Diseño del Proceso de Inducción

Alfaro (2012) indica que el objetivo de la inducción es brindar la información necesaria al personal ingresante, así como realizar actividades que permitan su integración a los grupos

sociales de la institución, para lograr una identificación entre el nuevo colaborador y la institución.

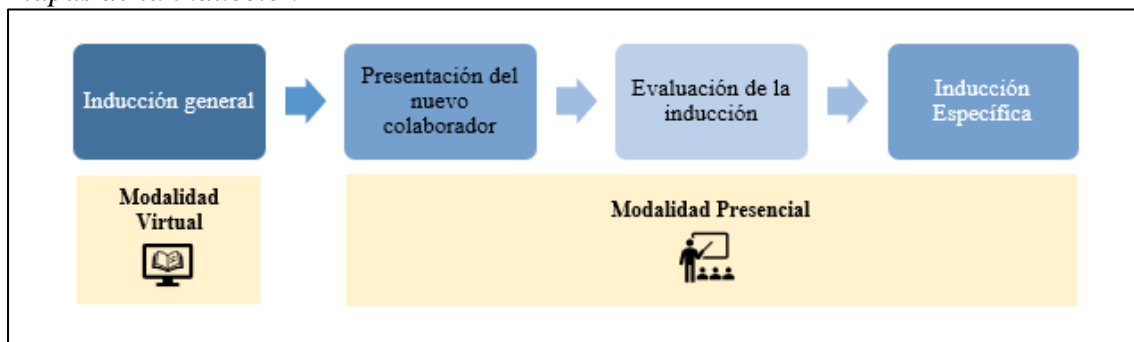
Como se evidencia en la evaluación de los procesos de GH, la inducción general a la institución posee oportunidades de mejora, por lo que a continuación se brindan los principales lineamientos para este proceso:

- Se propone que el proceso de inducción esté liderado por el área de Gestión Humana, la cual será la responsable tanto del contenido, implementación y seguimiento de este.
- Creación de un manual de inducción de personal que detalle: el propósito, la responsabilidad, duración, frecuencia, contenido, e indicadores para el monitoreo del impacto del proceso.
- La persona responsable de gestionar el proceso de inducción debería brindar soporte a los líderes para que se realice una adecuada inducción específica en el puesto.

Asimismo, se plantea la implementación de las siguientes etapas:

Figura 12

Etapas de la inducción



Fuente. Elaboración propia

a. Inducción General. Tomando en cuenta que la inducción general a la institución ha sido uno de los ítems evaluado con menor puntaje por los colaboradores, se propone desarrollar las siguientes actividades:

- Bienvenida a la organización por el responsable de GH (capacitación): La bienvenida será para todos los casos de manera presencial, pues se desea mejorar la cercanía y calidez de proceso.

- **Presentación de la Organización:** donde se aborda la historia, misión, visión, propósito, los servicios ofrecidos, posicionamiento en el mercado, hitos, integrantes de la institución, objetivos, metas y nuevos proyectos.
- **Políticas:** donde se describen los horarios, modalidad de pago, normas de seguridad, reglamento interno, vacaciones, política de compensaciones y evaluación de desempeño.
- **Firma de contrato, resolución de dudas y evaluación de la inducción general.**

Cabe mencionar que este proceso se realizaría para cargos administrativos dos veces al mes; para cargos asistenciales, se emplearía la inducción virtual para que los nuevos ingresos lo lleven en la plataforma e-learning, durante su primera semana de ingreso.

b. Presentación del Nuevo Colaborador. Se presenta al colaborador a las diferentes áreas, los espacios de reunión y recreación, así como las salidas de emergencia, rutas de evacuación, entre otros.

c. Evaluación de la Inducción. Después de finalizar el proceso de inducción general, los colaboradores realizan un examen acerca del contenido desarrollado, así como una encuesta de satisfacción de esta.

d. Inducción Específica. Se realiza la presentación al área de ingreso: al supervisor o jefe, compañeros de área y subordinados de ser el caso.

El jefe o personal que realiza el relevo de información presenta los objetivos del puesto, las funciones a cargo, el desempeño esperado y los otros puestos de relación directa. Así también se designa al “Compañero guía”, el cual es un colaborador del área, quien estará al pendiente de las dudas y necesidades del ingresante, y será una fuente indirecta para la transmisión de la cultura de la institución. Finalmente, se procede a aplicar una encuesta de satisfacción del proceso.

e. Monitoreo y Seguimiento. Se propone el uso de los siguientes indicadores para medir la efectividad del proceso de inducción, así como el cumplimiento:

Tabla 13
Indicadores de Eficiencia

Indicadores de Eficiencia	Meta
Nivel de cumplimiento: (N° de ingresos mes/N° de capacitación en inducción por mes)	100%
Número de aprobados / Total de evaluados	100%
Nivel de aprobación de evaluación de conocimientos (nota máxima:20)	=>16
Indicador de satisfacción: Nivel de satisfacción (inducción general y específica)	>80%

Fuente. Elaboración propia

f. Modalidad de la Inducción. La inducción se realizará bajo dos modalidades: virtual y presencial.

- **Virtual.** La inducción general se realizará en modalidad asincrónica a través de videos ubicados en el sistema de manejo de aprendizaje (LMS) los vídeos tienen una duración de 3 a 5 minutos por tema. La parte sincrónica se realizará a través de Google Meet/Zoom. en este espacio se realizará la capacitación respecto a las políticas de la institución y respecto a seguridad y salud en el trabajo. Al final del proceso el colaborador realiza el examen de conocimientos en la plataforma.
- **Presencial.** La presentación al personal nuevo e inducción específica se realizará de manera presencial durante la primera semana del colaborador en la organización. Durante la inducción presencial se hace entrega de un kit de bienvenida conformado por: pelota antiestrés, lapicero, cuaderno, alcohol en gel, bolsa.

6.5.5. Propuesta de Diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño

a. Objetivos y Metodología. Al diseñar el sistema de Evaluación de Desempeño (ED) propuesto, buscamos incentivar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución por medio de la definición de los objetivos de trabajo individual, identificación del nivel de dominio de las competencias organizacionales y específicas asociadas al puesto, así como desarrollar y fortalecer el conocimiento, las habilidades y las destrezas requeridas para el desarrollo personal de cada colaborador. Por ello, proponemos un modelo de evaluación de desempeño, basado en un modelo de competencias y medición de alcance de metas.

La metodología de evaluación de alcance de metas se basará en la elaboración de objetivos SMART. Estos indicadores, con los cuales se mide el progreso realizado por cada trabajador, pueden ser de oportunidad o tiempo, de cantidad y/o de calidad y se definen como el número de resultados obtenidos en el ejercicio de la gestión.

En cuanto a la metodología de evaluación de competencias, esta se sustentará en el modelo de competencias propuesto en el presente plan. Las competencias organizacionales, es decir, transversales a todos los trabajadores de la organización, así como las competencias específicas serán evaluadas de acuerdo con los niveles de dominio propuestos al nivel de cargo del trabajador a evaluar. Finalmente, el resultado de la ponderación de la evaluación de

competencias y alcance de metas permitirá contar con el nivel de desempeño global de cada colaborador.

b. Definición de Lineamientos. Para la definición de los lineamientos del modelo, se implementará el “Comité de Transformación”, al que también hacemos referencia en la Propuesta de Diseño del Modelo de Competencias, liderado por GH y con la participación de líderes tácticos de la institución. En la siguiente tabla, se describe las actividades a desarrollar, los responsables y participantes, así como la duración de cada actividad.

Tabla 14
Actividades para el Diseño del Modelo de Desempeño

Actividades	Descripción	Responsable	Duración
Conformación del Comité de Desempeño	Equipo que definirá los parámetros y la estructura del sistema de evaluación de desempeño, en base a la visión estratégica institucional.	GH + Directores Jefaturas tácticas	1 día
Parámetros de Evaluación	Determinar el objetivo de la ED, criterios de cohortes, periodicidad, alcance/grados y cronograma.	Comité de Transformación	1 semana
Definir tipos y niveles de cargo	Estratégico, Táctico, operativo (con/sin gente a cargo, administrativo o asistencial).	Comité de Transformación	1 semana
Árbol Relacional	Elaborar la matriz de líneas de reporte en base a la estructura institucional (homologación de nombres de cargo).	GH + Directores Jefaturas tácticas	2 semanas
Modelo de Competencias	Diccionario de competencias transversales y específicas (se basa en objetivos estratégicos, principios, valores y niveles de cargo).	Comité de Transformación	4 semanas
Determinar escala de valoración y pesos	Para competencias, objetivos y desempeño.	Comité de Transformación	1 semana
Desarrollar la Matriz de Evaluación	Macros para calificación y resultados de desempeño (Objetivos SMART + Competencias)	GH + Soporte Operativo	2 semanas
Desarrollar esquema de PDI (Plan de Desarrollo Individual)	Reporte de resultados y acciones para cierre de brechas.	GH + Soporte Operativo	2 semanas

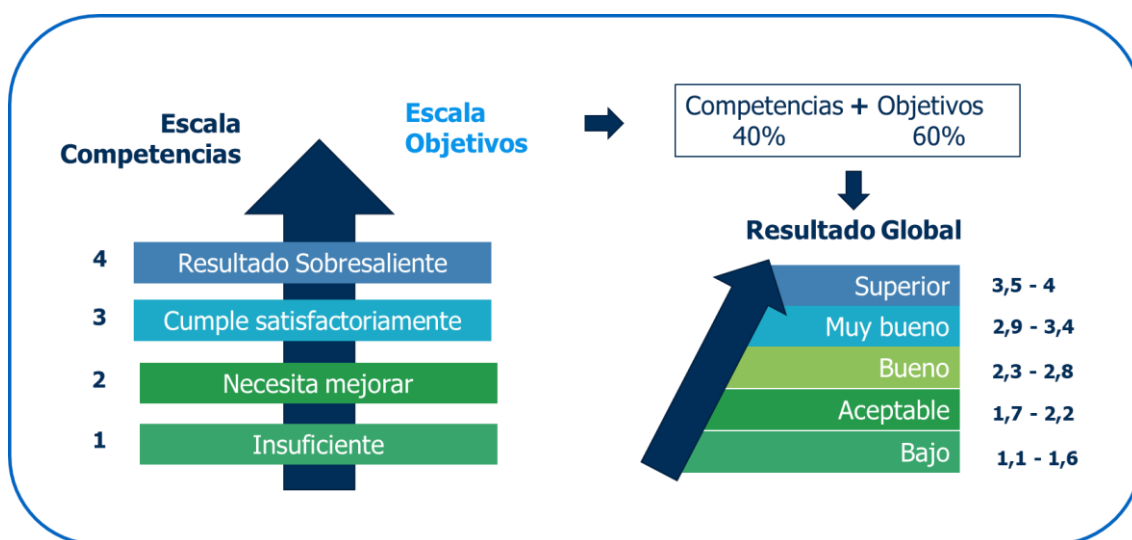
Fuente. Elaboración propia

c. Escalas de Valoración y Pesos. Para la valoración de competencias y alcance de metas, se propone una escala de cuatro niveles: insuficiente, necesita mejorar, cumple satisfactoriamente, y resultado sobresaliente, en un rango de calificación de 1 a 4 puntos respectivamente.

A fin de respaldar el plan y objetivo estratégico institucional de la búsqueda de rentabilidad para la autosostenibilidad, proponemos 60% para la ponderación de resultados por logro de objetivos y 40% para los resultados de evaluación de competencias.

Finalmente, el resultado global de competencias se define en cinco niveles: bajo, aceptable, bueno, muy bueno y superior, distribuidos en un rango de calificación de 1.1 a 4 respectivamente, como se puede observar en la siguiente figura.

Figura 13
Escalas de Valoración y Ponderación



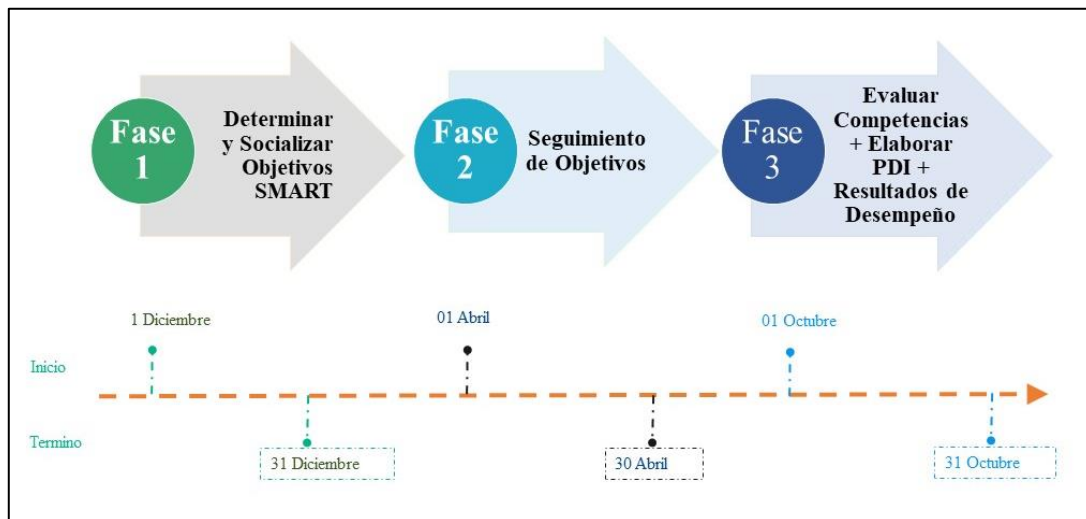
Fuente. Elaboración propia

a. Definición de Criterios. Alineado a la estrategia y operatividad de la institución se deberán definir criterios de periodicidad, cohortes de la población a evaluar, así como el procedimiento en caso de promoción interna cambios en las metas organizacionales que afectan la definición de metas individuales entre otros. Por ejemplo, se evaluará a los colaboradores que ingresen a la institución hasta octubre del año previo a la evaluación de desempeño.

b. Circuito de Evaluación de Desempeño. Se propone iniciar con una evaluación unilateral de jefe a colaborador (90°), la cual se desarrollará en las tres siguientes fases:

- **Fase 1. Planteamiento de Objetivos:** Establecimiento de objetivos individuales de desempeño, diseño de indicadores, construcción del PDI (Plan de Desarrollo Individual) para el segundo ciclo de evaluación.
- **Fase 2. Seguimiento:** Avance de indicadores planteado en la fase 1 y de avance del PDI.
- **Fase 3. Valoración:** Autoevaluación competencias, valoración de competencias en concertación con el colaborador, cierre objetivos individuales de desempeño y cierre del plan de desarrollo individual.

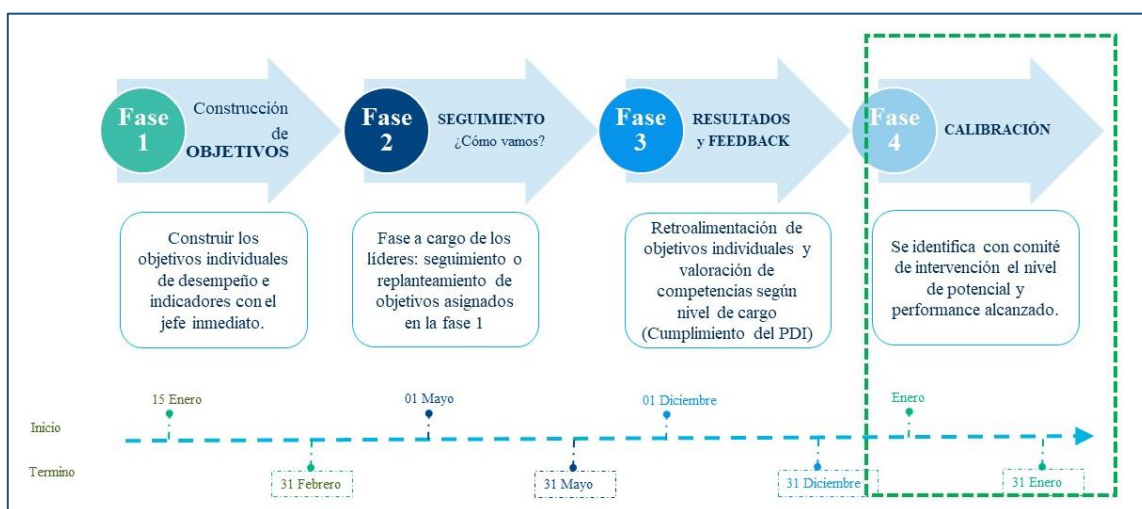
Figura 14
Sistema de Evaluación de Desempeño Propuesto



Fuente. Elaboración propia

Luego del primer año de realizado el circuito de evaluación de desempeño, se sugiere ampliar una fase adicional de calibración de resultados para definir el desarrollo de los trabajadores y puestos claves, como se muestra en la Figura 15. Así también, a partir del tercer año incrementar la gradiente de evaluación, de 90% a 180%.

Figura 15
Circuito de Evaluación de Desempeño Ideal



Fuente. Elaboración propia

6.5.6. Lineamientos para la Gestión de Compensaciones

Como se ha mencionado anteriormente, la institución tiene como oportunidad de mejora la profesionalización de los procesos de gestión humana, uno de estos procesos es el de la gestión de compensaciones. Cabe señalar que, actualmente la institución no cuenta con una política de compensaciones ni manual de valoración de puestos.

A continuación, se describen los lineamientos generales que servirán de guía para una gestión de compensaciones y para la elaboración de una política de compensaciones como una primera aproximación.

a. Lineamientos Generales

- La estructura de compensaciones se sustenta en las necesidades organizativas y en las actividades que requiera la institución para el logro de sus objetivos.
- Se busca otorgar compensaciones y/o beneficios laborales equivalentes a los que reciben otros trabajadores con el mismo nivel de responsabilidad. En ningún caso, el género o sexo de la persona colocará en una situación de desventaja o desigualdad salarial respecto a sus pares del otro sexo.
- Los trabajadores que se desempeñan en puestos de igual valor pueden percibir remuneraciones diferentes por razones objetivas como antigüedad, desempeño, escasez de mano de obra calificada para un puesto determinado, la experiencia laboral, el perfil académico o educativo, entre otros.
- La institución podrá mantener la remuneración y esquema de beneficios de un trabajador de un determinado nivel, categoría o banda cuando se modifique la estructura salarial o de la institución, degradación o ajuste razonable, aunque el valor asignado al puesto de trabajo y nueva categoría hayan disminuido o el nuevo puesto de trabajo corresponda a una categoría de menor remuneración o esquema de compensaciones y beneficios.
- La institución revisará anualmente las remuneraciones pagadas a los trabajadores tomando como referencia información del mercado disponible.
- Utilizando el análisis de equidad interna y externa, y tomando en consideración el presupuesto, la institución decidirá en dar o no un ajuste salarial cada 2 años a los puestos de trabajo que se determinen conveniente según el comité de evaluación.

- Estos lineamientos tienen como finalidad establecer un marco general de las compensaciones, el cual permita:
 - ✓ Atraer y retener a los trabajadores con alto desempeño y de puestos clave.
 - ✓ Establecer una relación objetiva entre la dimensión del puesto y la responsabilidad asumida por el trabajador en el puesto de trabajo.
 - ✓ Mejorar la competitividad en el sector salud.
 - ✓ Recompensar en base a la contribución al logro de metas de la institución.
 - ✓ Garantizar la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral tanto para hombres y mujeres.

b. Propuesta de Manual de Valoración. Para conocer si un colaborador recibe una retribución de acuerdo con sus responsabilidades y el mercado, es de vital importancia determinar primero el valor de los puestos. La valoración de puestos es la medición del grado de importancia relativa entre los puestos. A continuación, se propone la metodología del manual de valoración.

c. Metodología. Se propone utilizar el método de factores y puntos, el cual es un método cuantitativo, objetivo y flexible que posibilita establecer el valor relativo de los puestos. Dicho método consiste en seleccionar variables o factores con diferentes niveles de intensidad para finalmente establecer puntajes que sirvan para la valoración de los puestos (Louffat, 2012). En otras palabras, consiste en asignar a cada puesto en cada factor, el grado que se ajusta a los requisitos correspondientes. Para el establecimiento de los factores, niveles, puntajes y valoración es importante la conformación de un comité de valoración que conozca de los procesos de la empresa y de las posiciones.

Esta propuesta deberá ser validada por la gerencia general y el jefe de GH, a través de un plan piloto.

d. Factores de Evaluación y Ponderación. A fines de realizar un plan piloto y teniendo en cuenta las 43 posiciones de la clínica central, se propone los siguientes seis (06) factores de valoración con los siguientes pesos:

Tabla 15
Factores de evaluación y ponderación

Factor	Sub-factor / Grados	%
a. Formación académica	I. II. III. IV. V	10.0%
b. Experiencia requerida en el puesto	I. II. III. IV	12.0%
c. Conocimiento funcional	I. II. III. IV	15.0%
d. Autonomía en decisiones	I. II. III. IV	19.0%
e. Impacto en resultados	I. II. III. IV	24.0%
f. Complejidad del Puesto	I. II. III. IV. V	20.0%
Total		100%

Fuente. Elaboración propia

Los factores propuestos se encuentran alineados a los objetivos estratégicos de la institución, son comunes a la mayoría de los puestos, tienen distinta intensidad entre los puestos y son excluyentes entre los diversos puestos.

En relación con las ponderaciones, los tres factores que tienen un mayor peso son: impacto en resultados (24%), complejidad del puesto (20%) y autonomía en decisiones (19%). El factor de impacto en resultados tiene un mayor peso, puesto que la institución tiene como objetivo estratégico la autosostenibilidad; esto se traduce en la generación de mayores ingresos y optimización de recursos. Asimismo, este factor se encuentra vinculado con la mejora de los indicadores de satisfacción de los usuarios. El factor de complejidad del puesto se encuentra vinculado con la toma de decisiones y el grado de dificultad que el puesto enfrenta; estos problemas pueden ser en materia de personas, recursos o ambas. Además, el factor autonomía en decisiones tiene una relación directa con la forma en que se alcanzan los objetivos y resultados de la institución.

Los otros tres factores tienen una menor ponderación: conocimiento funcional (15%), experiencia requerida en el puesto (12%) y formación académica (10%). El conocimiento funcional se encuentra vinculado con la naturaleza especializada de la institución en servicios de salud. La experiencia requerida es relevante debido a que la institución requiere contar con personal con cierto nivel de experiencia para la mayoría de sus puestos. Finalmente, la formación académica es un factor importante puesto que la empresa espera contar con profesionales y técnicos con formación para desempeñar sus funciones, así como para compartir el conocimiento con el resto.

Para cada factor se consideró una gradualidad que distinga a los puestos. El número de grados o subfactores en los que se está subdividido cada factor se encuentra entre 1 hasta 5 (o I a V) según cada factor, teniendo más grados aquellos factores que tienen mayor peso relativo.

En cada uno de los grados se ha definido una puntuación diferente, esto dependiendo del impacto que cada uno de ellos tiene en la institución. Se utilizó una escala de un puntaje mínimo de 1 y un puntaje máximo de 10 puntos. Luego, con dicha escala se calculó los puntajes finales por factor en función de la ponderación de cada factor (ver Anexo 15: Cálculo para determinar los puntos por cada factor). Donde el puntaje más alto de un puesto será de 1000 puntos, siendo esta cifra la máxima alcanzable. El Anexo 16 se detalla la descripción de los niveles y puntajes de los factores.

Tabla 16
Resumen Puntos por Sub-factores

Factor	Grado	Puntos
a. Formación académica	I	10
	II	32.5
	III	55
	IV	77.5
	V	100
b. Experiencia requerida en el puesto	I	12
	II	48
	III	84
	IV	120
c. Conocimiento funcional	I	15
	II	60
	III	105
	IV	150
d. Autonomía en decisiones	I	19
	II	76
	III	133
	IV	190
e. Impacto en resultados	I	24
	II	96
	III	168
	IV	240
f. Complejidad del Puesto	I	20
	II	65
	III	110
	IV	155
	V	200

Fuente. Elaboración propia

e. Propuesta de Matriz de Incrementos Salariales. La propuesta de matriz de incrementos salariales tiene como objetivo retribuir económicamente a los trabajadores según su desempeño y su posicionamiento salarial.

A continuación, se muestra una matriz de incrementos donde la institución asigna el porcentaje de aumento de acuerdo con el presupuesto y se realizan las propuestas con rangos de maniobra. De esta manera, los líderes encargados de la asignación tienen en cuenta el desempeño global y el posicionamiento en la banda del empleado.

Tabla 17
Matriz de incrementos salariales

Desempeño	Comparativo				
	0,0.7>	[0.7,0.94>	[0.94, 1.06>	[1.06, 1.18>	[1.18,1.30>
Alto Desempeño	Max.	Max.	x + 3d	x + 2d	x +d
Sobresaliente	x + 3d	x + 3d	x + 2d	x +d	X
Bueno	x + 2d	x + 2d	x + d	x	x -d
Aceptable	x + d	x + d	x	x -d	x -2d
Bajo	-	-	-	-	-

Fuente. Elaboración propia

El algoritmo se encuentra en función del incremento promedio del 2.5% (en la fórmula es equivalente a “x”), del máximo del 5% (en la fórmula es equivalente a “Max.”) y de una razón de intervalo del 0.63% (en la fórmula es equivalente a “d”). Se ha considerado estos porcentajes puesto que la empresa cuenta con un presupuesto limitado, pero al mismo tiempo desea mantener la competitividad. Los valores de esta matriz pueden ser ajustados en el tiempo según se requiera a través de un comité.

Tabla 18
Matriz de incrementos salariales con valores

Desempeño	Comparatio				
	0,0.7>	[0.7,0.94>	[0.94, 1.06>	[1.06, 1.18>	[1.18,1.30>
Alto Desempeño	5%	5%	4.38%	3.75%	3.13%
Sobresaliente	4.38%	4.38%	3.75%	3.13%	2.50%
Bueno	3.75%	3.75%	3.13%	2.50%	1.88%
Aceptable	3.13%	3.13%	2.50%	1.88%	1.25%
Bajo	-	-	-	-	-

Fuente. Elaboración propia

6.5.7. Bienestar - Salario Emocional

Uno de los aspectos que impactan en el bienestar de los colaboradores es identificar las condiciones que derivadas del trabajo pueden afectar su bienestar.

En la auditoría realizada al área de GH, así como en la información obtenida en los cuestionarios y entrevistas, se evidencia que desarrollar actividades relacionadas al bienestar de los colaboradores es uno de los aspectos a fortalecer en la gestión de la institución

Buqueras y Cagigas (2017) citados en Espinoza y Toscano (2020), mencionan que la satisfacción de los empleados incrementa su motivación y una mayor productividad. Así mismo, indican que la remuneración no es la única fuente de satisfacción, sino también lograr un equilibrio de las esferas personal, laboral y familiar.

Para promover el equilibrio y así también, cumplir con la Ley 29783: Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (2011), se propone realizar el monitoreo de Factores de Riesgo Psicosociales.

La Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2014) define a los factores de riesgos psicosociales laborales como la probabilidad de que algunos elementos relacionados al diseño, distribución y gestión del trabajo, junto al entorno social, que pueden producir resultados negativos a nivel fisiológico, psicológico y social.

Respecto a la evaluación de dichos factores se cuenta con una versión estandarizada a la población peruana que es el método CENSOPAS COPSOQ, el cual evalúa 6 dimensiones:

Figura 16

Dimensiones método CENSOPAS COPSOQ

<p>EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS Las exigencias psicológicas se derivan de la tensión y el desgaste emocional en el trabajo, con un enfoque tanto cuantitativo (volumen y tiempo asignado) como cualitativo (naturaleza de la tarea). Este último varía según si se trabaja con o para personas, y se caracteriza por su carga emocional.</p>	<p>APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO El apoyo social representa el aspecto funcional de las relaciones entre personas, mientras que el sentimiento de grupo representa su componente emocional. La existencia de jerarquías, compañeros de trabajo y superiores, añade complejidad a estas relaciones.</p>	<p>CONTROL SOBRE EL TRABAJO Cuenta con dos dimensiones: influencia (o autonomía) y desarrollo de habilidades. Un alto nivel de control en el trabajo es la base objetiva para el trabajo activo y el aprendizaje, para lo que también es importante el sentido del trabajo.</p>
<p>COMPENSACIONES DEL TRABAJO Es el equilibrio entre las compensaciones obtenidas a cambio del esfuerzo invertido en el trabajo</p>	<p>CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA Son las exigencias sincrónicas, simultáneas, del ámbito laboral y del ámbito doméstico - familiar. Son altas cuando las exigencias laborales interfieren con las familiares.</p>	<p>CAPITAL SOCIAL Se trata de un conjunto de recursos compartidos que facilitan la resolución colaborativa de las tareas fundamentales. La confianza desempeñará un papel crucial en este contexto, ya que fomenta la colaboración incluso cuando los colaboradores tienen distintos niveles de autoridad.</p>

Fuente. Adaptado en base al Manual de usuario del método CENSOPAS-COPSOPQ Versión media por Instituto Nacional de Salud/ Centro Nacional de salud y protección Ambiental para la salud,2022

En el Anexo 17 se detallan las actividades a realizar respecto a la evaluación.

6.6. Plan de Desarrollo Organizacional

A partir de los objetivos, estrategias planteadas y lineamientos del Plan de Recursos Humanos, se propone empezar la implementación por acciones de sensibilización, la cual consideramos una etapa fundamental para que las propuestas de mejora en los procesos identificados tengan la aceptación y generen el compromiso adecuado por parte de todos los actores involucrados. Asimismo, la implementación del plan estratégico implica un cambio en la estructura organizacional, que se detalla más adelante.

6.6.1. Sensibilización

La sensibilización inicial se dará por medio de talleres, uno dirigido únicamente al equipo de GH con la finalidad de concientizar sobre el rol estratégico que deberán asumir y que servirá de soporte para cumplir el plan estratégico; asimismo, se realizará otra reunión dirigida al equipo directivo, jefes y de gestión humana con el objetivo de formar el comité de transformación, el cual es un equipo de trabajo encargado de acompañar la implementación del plan. Por último, se propone establecer una reunión de presentación del plan estratégico de GH a todos los colaboradores de la institución, de modo que se transmita la necesidad, responsabilidad y fomente su compromiso.

Una vez desarrolladas las acciones de sensibilización, se propone establecer una reunión en donde se defina el modelo de competencias que va a regir en la institución, el cual va a servir de soporte a los demás procesos del área.

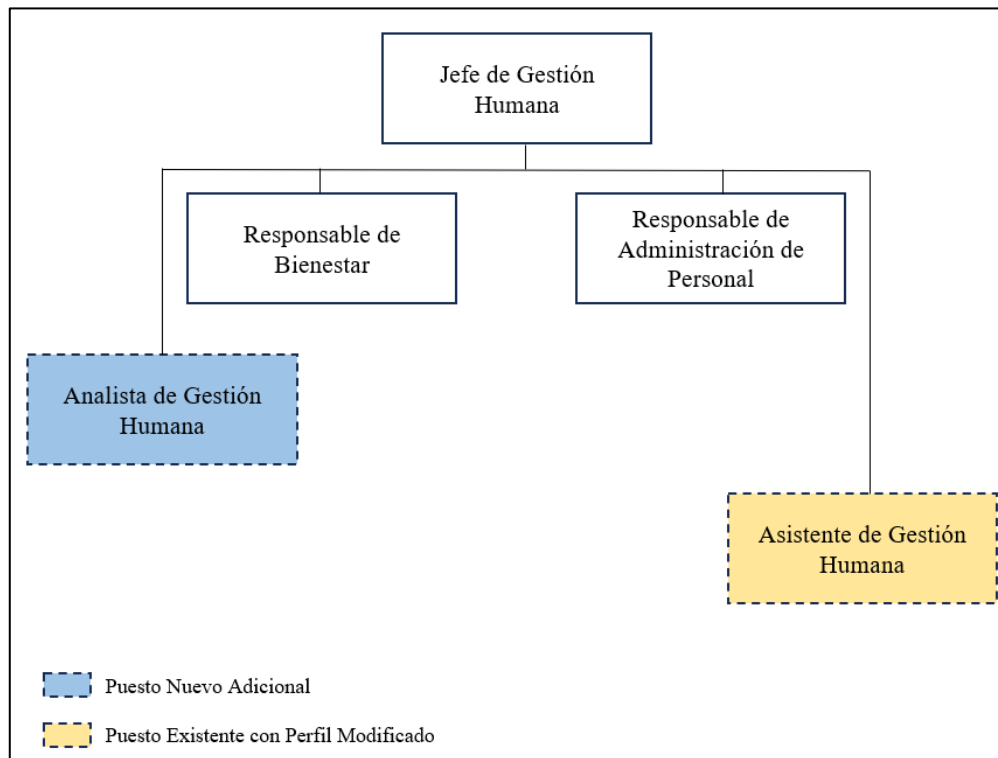
6.6.2. Fortalecimiento del Área de Recursos Humanos

Como se mencionó anteriormente, actualmente el área de GH está enfocada en labores administrativas como el pago de planillas, la dotación de personal en el menor tiempo posible, así como en implementar o responder a los procesos requeridos por las entidades cooperantes, manteniendo un modelo de gestión tradicional.

Por ello, para que el área de GH contribuya con la estrategia de autosostenibilidad de la institución es necesario reforzar el área con la inclusión de nuevas posiciones. A continuación, presentamos una propuesta de organigrama que refleja la nueva estructura organizativa. El objetivo de esta reestructuración es mejorar la eficiencia y la eficacia de las actividades de GH en la Clínica Central.

Figura 17

Organigrama propuesto para Gestión Humana Clínica Central



Fuente. Elaboración propia

Nota: Posiciones actuales: Jefe de Gestión Humana (posición cubierta durante el proceso de investigación) Responsable de Bienestar Social, Responsable de Administración de personal, Asistente de planillas

El organigrama propuesto busca asegurar la estructura necesaria para la implementación del plan. En este sentido, incluye dos nuevas posiciones clave: un Analista de Gestión Humana y un Asistente de Gestión Humana. El Analista de Gestión Humana será responsable de llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección, inducción, gestión del desempeño y capacitaciones. Estos procesos son fundamentales para posicionar el área de GH como socio estratégico en la institución, mientras que el Asistente de Gestión Humana se encargará del proceso de administración de personal y planillas, así como proporcionar soporte a los demás procesos del área.

La inclusión de estas nuevas posiciones permitirá al responsable de Bienestar Social centrarse en el cumplimiento de los requisitos legales y la formulación de estrategias para mejorar el clima laboral y el bienestar- salario emocional de los colaboradores. Así también, con esta redistribución de funciones, el Responsable de Administración de Personal asumirá la gestión de las compensaciones. En este sentido, el número de personas en la planilla del área de GH pasaría de cuatro a cinco posiciones.

Las siguientes etapas del plan de desarrollo organizacional están relacionadas a los procesos resultantes del diagnóstico de la institución, los cuales involucran el análisis de puesto, reclutamiento y selección, inducción, desempeño, compensaciones y bienestar, cuya implementación se describe a mayor detalle en el siguiente capítulo, a nivel de acción, responsabilidades, plazos, indicadores y acciones de sensibilización para cada uno.

CAPÍTULO VII. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS

7.1. Plan de Acción - Implementación de la Propuesta

El siguiente plan detalla las actividades para desarrollar la implementación de los procesos de Gestión Humana. El plan está estructurado en 6 etapas semestrales, teniendo una duración total de 3 años. Las actividades se ejecutarán simultáneamente con el fin de lograr resultados positivos en el corto plazo a nivel institucional, tal y como se ilustra en el diagrama de Gantt que se presenta a continuación:

Figura 18
Plan de Implementación de la Propuesta

ACCIONES	INVERSIÓN TOTAL	AÑO 1												AÑO 2		AÑO 3	
		ETAPA I						ETAPA II						ETAPA III	ETAPA IV	ETAPA V	ETAPA VI
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	1er Semestre	2do Semestre	1er Semestre	2do Semestre
SENSIBILIZACIÓN																	
Reuniones y talleres dirigidos al equipo de gestión humana, dirección y jefaturas.	S/ 3,553.96	■															
MODELO DE COMPETENCIAS																	
Reunión de definición de competencias organizacionales y competencias específicas a nivel estratégico, táctico y operativo de acuerdo a los objetivos estratégicos de la institución.	S/ 1,771.92	■															
ANÁLISIS DE PUESTO																	
Auditoría de descriptivos de puesto	S/ 199.61		■														
Actualización de los descriptivos de puesto	S/ 3,103.75		■														
Validación de descriptivo de puesto por parte de los jefes y gestión humana	S/652,86			■	■												
Entrega de descriptivos de puesto actualizados por colaborador	S/ 31.26				■												
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN																	
Actualización e implementación del formatos del proceso.	S/ 119.86				■												
Selección, aprobación y contratación de proveedores fuentes de reclutamiento y evaluación	S/ 13,258.80				■												
Entrenamiento al equipo de gestión humana en las fuentes de reclutamiento . Entrenamiento a jefaturas en entrevistas por competencias	S/ 1,144.72					■											
INDUCCIÓN																	
Rediseño del programa de inducción general y específica.	S/ 949.71						■	■	■								
Ejecución de los programas de inducción, así como revisión y monitoreo de resultados de encuestas e indicadores.	S/ 7,532.04								■	■	■	■					
Reinducción al personal antiguo con enfoque a dar a conocer los nuevos proyectos.	S/ 1,610.62												■				
DESEMPEÑO																	
Construcción de objetivos individuales y evaluación de competencias	S/ 6,074.00							■	■						■		■
Entrega de Feedback y elaboración de planes de acción	S/ 2,729.50									■					■		■
Calibración con el comité de transformación y plan de desarrollo para puestos críticos.	S/ 2,398.78														■		■
COMPENSACIONES																	
Implementación de Valoración de Puestos	S/ 1,683.90					■											
Análisis de Equidad Interna y Competitividad Externa	S/ 2,248.60						■										
Elaboración, Revisión y Comunicación de la Política Salarial	S/ 3,406.62							■	■								
Revisión anual salarial para propuesta de incrementos	S/ 2,248.60															■	
BIENESTAR																	
Capacitación sobre riesgos psicosociales y aplicación de cuestionario de evaluación	S/ 3,410.62											■					■
Revisión de resultados, elaboración de plan de acción y difusión	S/ 1,377.67												■				■

Fuente. Elaboración propia

7.2. Presupuesto

A continuación, se muestra el presupuesto de cada proceso a intervenir para la implementación de la propuesta, el cual se presenta por cada año de ejecución.

Tabla 19
Presupuesto

Procesos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Total Plan Estratégico	Mtto. Anual (luego del Año 3)
Sensibilización	S/0	S/4,454	S/0	S/0	S/4,454	S/0
Modelo de Competencias	S/0	S/1,772	S/0	S/0	S/1,772	S/0
Análisis de Puesto	S/0	S/ 3,987	S/0	S/0	S/3,987	S/0
Inducción	S/0	S/9,052	S/9,713	S/9,713	S/28,477	S/9,713
Reclutamiento y Selección	S/0	S/14,523	S/13,259	S/13,259	S/41,041	S/13,259
Desempeño	S/0	S/11,202	S/11,202	S/11,202	S/33,607	S/11,202
Compensaciones	S/0	S/12,139	S/7,297	S/7,049	S/26,485	S/7,297
Factores de Riesgo Psicosociales	S/0	S/4,788	S/0	S/4,788	S/9,577	S/4,788
Subtotal	S/0	S/61,918	S/41,471	S/46,011	S/149,400	S/46,259
Analista de RH	S/0	S/34,938	S/6,000	S/36,000	S/106,938	S/36,000
Costo de consultoría	S/88,359	S/0	S/0	S/0	S/88,359	S/0
Total Inversión	S/88,359	S/96,856	S/77,471	S/82,011	S/344,696	S/82,259

Fuente. Elaboración propia.

Nota. Tipo de cambio S/3.789

El cálculo del presupuesto incluye los siguientes ítems:

- Desembolsos que la institución haría para ejecutar los servicios externos.
- Costo de horas hombre de los empleados de la institución (no incluye beneficios de ley).
- Costo de 01 Analista de Gestión Humana adicional (sueldo mensual de S/3,000), el cual destinará 68 horas en total al proyecto y el resto de las horas a labores destinadas a la propia gestión del área para la sostenibilidad del proyecto en el tiempo, tal como se ha mencionado anteriormente.
- Costo de consultoría para la elaboración del Planeamiento Estratégico (ver Anexo 18).

Teniendo en cuenta los ítems mencionados, la inversión por los 3 años asciende a S/344,697. Adicionalmente, para la continuidad del plan estratégico a partir del año 4 en adelante, se necesita una inversión anual total de S/82,259 (incluyendo horas hombre de recursos internos).

7.3. Evaluación del Impacto Económico - Financiero

7.3.1. Viabilidad Administrativa

Para la implementación del Plan de Recursos Humanos se cuenta con el soporte de la Dirección Ejecutiva, así como de los organismos cooperantes, esto debido a que una de las estrategias claves para el logro de los objetivos de la institución corresponde a la necesidad de lograr la autosostenibilidad y mejora de la competitividad, por lo que el plan propuesto se enfoca en el área de GH, considerando que el capital humano es una de las principales fuentes de ventaja competitiva en las organizaciones.

Adicionalmente, la viabilidad administrativa se sustenta en las necesidades identificadas que surgieron en base al plan estratégico que la institución elaboró en el 2022, las cuales se resumen en: actualización de políticas institucionales, diseño del análisis de puestos y desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño, fortalecer el proceso de reclutamiento y selección, así como el de bienestar, a través del cumplimiento de los requisitos en temas de seguridad y salud en el trabajo.

7.3.2. Viabilidad Procedimental

Para la ejecución del Plan de Recursos Humanos se requiere un cambio en la estructura organizativa del área de GH, que comprende la contratación de un Analista de Gestión Humana para el primer semestre del plan.

7.3.3. Impacto en los Resultados

a. Viabilidad Cuantitativa. Actualmente la institución no cuenta con indicadores de los principales procesos de GH y su impacto económico; por ello, para realizar la estimación de estos se tomó como referencia el estudio de Deloitte (2018) y DNA Human Capital (2017).

A fin de determinar la viabilidad del plan, se calculó el costo directo de selección, el costo por caída de productividad y el ahorro por la reducción temporal del costo de mano de obra, cuando se encuentre vacante. A continuación, se detalla los cálculos considerando las siguientes premisas:

- Sueldo promedio mensual de S/3,216.
- Compensación anual incluyendo costos legales S/55,958.
- Según el estudio de Deloitte, el ingreso que un empleado genera a una organización se encuentra alrededor de 3 veces su compensación anual.

Figura 19*Costo Total de Rotación por pérdida de un colaborador*

Tiempo Promedio de Seleccionar	15	50
Tiempo Promedio para alcanzar la productividad	60	60
Total de días no productivos	75	110
Ingreso Anual promedio por colaborador	S/ 167,875	S/ 167,875
a. Costo por caída de productividad	S/ 34,495	S/ 50,593
Costo Anual (incluyendo costos legales)	S/ 55,958	
Tiempo promedio para seleccionar	15	50
b. Reducción temporal del costo de mano de obra	S/ 2,300	S/ 7,666
Horas Hombre	22	38
Costo Promedio Horas Hombre	20	17
Costo Interno de Selección	S/ 437	S/ 651
Costo Externo de Selección	S/ 361	S/ -
c. Costo Directo de Selección	S/ 798	S/ 651
Costo Total Rotación por pérdida de un colaborador		
a. Reducción Temporal del costo de mano de obra	S/ -2,300	S/ -7,666
b. Costo caída en la productividad	S/ 34,495	S/ 50,593
c. Costo Directo de Selección	S/ 798	S/ 651
Costo Unitario Total (a + b +c)	S/ 32,993	S/ 43,578
Rotación Anual	31%	
Cantidad de empleados	22	
Costo total Rotación anual	S/ 725,856	S/ 958,716
Ahorro Anual (Actual - Propuesta)	S/ 232,860	

Fuente. Fuente. Elaborado en base a Costo de la rotación, Deloitte, 2018

Respecto al costo de una mala contratación, se ha considerado que es aproximadamente 10 veces el salario mensual de un colaborador (Arruda, 2017). Siguiendo con las premisas anteriores, donde el sueldo mensual promedio es de S/3,216, y considerando que al menos se presentan dos casos al año, el monto anual de una mala contratación ascendería a S/ 64,320.

Adicionalmente, existen costos contingentes que se podrían generar por el incumplimiento de disposiciones legales, como es el caso de multas por entidades reguladoras.

La institución, al no contar con una Política Salarial, se encuentra en una situación de contingencia laboral alta que se atribuye a una infracción muy grave. Ante una inminente fiscalización de SUNAFIL, la institución podría pagar una multa de hasta S/ 280,764.00 considerando 116 colaboradores, incluyendo el cierre de sus operaciones de acuerdo con el Decreto Supremo No. 019-2006 TR. (2006). Es importante resaltar que un insumo necesario de la Política Salarial es contar previamente con el manual de valoración y escalas salariales, además de identificar las causas objetivas de posibles diferencias salariales entre trabajadores que ocupan cargos iguales.

Respecto a la evaluación de factores de riesgos psicosociales, el no cumplimiento de la evaluación la cual es un requisito legal que responde a la Ley N° 29783 (2011) y la RM 050-2013-TR (2013) dentro de los monitoreos obligatorios, es considerada una falta grave, siendo susceptible a una multa por parte de SUNAFIL cuya cuantía es proporcional a número de colaboradores afectados (72) pudiendo ascender a S/32,323.50, a comparación al costo de la evaluación, el cual asciende a S/4,788.29.

Tomando en cuenta el impacto cuantitativo y cualitativo de la implementación del plan estratégico de GH, se concluye que la propuesta es viable, significando un ahorro de costos por el monto de S/ 859,932 durante los 03 años de duración del proyecto. En la siguiente tabla se encuentra el detalle consolidado de los ahorros por procesos versus la inversión total del plan.

Tabla 20
Resumen Costo – Beneficio de la propuesta

Ahorros	Proceso que impacta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Ahorro en optimización de días del proceso de selección	Selección & Onboarding	S/0	S/232,860	S/232,860	S/232,860	S/698,581
Ahorro por evitar una mala selección	Perfil de Puesto, Selección, Desempeño	S/0	S/64,320	S/64,320	S/64,320	S/192,960
Ahorro por evitar multa por no contar con Política Salarial	Compensaciones	S/0	S/280,764	S/0	S/0	S/280,764
Ahorro por evitar multa por no realizar una evaluación de riesgos psicosociales	Riesgo Psicosociales	S/0	S/32,324	S/0	S/0	S/32,324
	Total Ahorros	S/0	S/610,268	S/297,180	S/297,180	S/1,204,628
	Total Inversión del Plan	S/88,359	S/96,856	S/77,471	S/ 82,011	S/344,697
	Total Costo-Beneficio	-S/88,359	S/513,412	S/219,709	S/15,170	S/859,932

Fuente. Elaboración propia

b. Viabilidad Cualitativa. La ejecución de la propuesta permitirá:

- Asegurar la incorporación de colaboradores que se encuentren alineados con las competencias y cultura institucional, evitando malas contrataciones, disminuyendo el tiempo de reclutamiento y contribuyendo con la eficiencia de los procesos.
- Contribuir con el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores, a través de información relevante y acompañamiento brindado en el proceso inducción y reinducción.
- Mejora en la curva de aprendizaje a través de la disminución de errores y contribuir con la satisfacción y productividad a través de una correcta inducción al puesto.
- Fortalecer la reputación de la institución por medio de las buenas prácticas en los procesos de gestión de personas, lo cual también contribuirá con la fidelización de los talentos internos.
- Incrementar la productividad a través de la identificación de las brechas de desempeño estableciendo planes de desarrollo que permitan fortalecer conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para la ejecución de sus funciones.
- Contribuir el bienestar de los colaboradores por medio de los lineamientos en los procesos de compensaciones y evaluación de factores de riesgos psicosociales.
- El establecimiento de una política de compensaciones favorecerá la satisfacción del personal, por medio de los lineamientos para el desarrollo de planes de carrera y salarios equitativos, lo cual impactaría en la reducción de la rotación de personal.

CONCLUSIONES

- 1) El plan estratégico de Gestión Humana permitirá fortalecer la competitividad y contribuir con la autosostenibilidad de la institución durante el periodo 2023-2025, asimismo, los lineamientos y estrategias brindados contribuirán a consolidar el área de recursos humanos en su rol de socio estratégico.
- 2) El análisis interno realizado nos permite identificar que las principales fuentes de ventaja competitiva de la institución son: la reputación y experiencia en el sector, servicios especializados y el personal competente.
- 3) Por medio de la investigación realizada se ha identificado los procesos más críticos del área de Gestión Humana, los cuales son reclutamiento y selección, inducción, gestión del desempeño, compensaciones y bienestar.
- 4) Actualmente el área de Gestión Humana de la institución está enfocada en resolver aspectos administrativos y de corto plazo, no cumpliendo el rol de socio estratégico.
- 5) El proceso de reclutamiento y selección propuesto contribuye a la reducción de los costos de rotación y cobertura, debido a que se contaría con fuentes adecuadas de reclutamiento, actualización y cumplimiento de los procedimientos del área, fortalecimiento de herramientas de evaluación y en metodologías de entrevistas por competencias tanto a jefes como a líderes, lo cual significaría un ahorro estimado de S/689,581 luego de los tres años de la propuesta.
- 6) Contar con los perfiles de puestos actualizados contribuirá con la eficiencia y eficacia de la selección del personal, permitirá una mejor valoración de puestos. y una gestión eficiente del desempeño. Por ende, contar con el personal idóneo implicaría un ahorro estimado de S/192,960, luego de los tres años de la propuesta.
- 7) Tener una política de compensaciones y realizar la evaluación de riesgos psicosociales, además de ser un requisito legal, contribuirá con el bienestar de los colaboradores, lo cual permitiría mitigar el impacto por una eventual multa estimada en S/313,088.
- 8) Tomando en cuenta el impacto cuantitativo y cualitativo de la implementación del plan estratégico de gestión humana se concluye que la propuesta es viable, significando un ahorro de costos por el monto de S/ 859,931.

RECOMENDACIONES

- 1) Generar el compromiso e involucramiento de la dirección ejecutiva, con la finalidad de contribuir con el éxito de la implementación del plan estratégico de Gestión Humana, así como consolidar el área como socio estratégico de la institución.
- 2) Difundir el plan estratégico de Gestión Humana a todo el personal de la institución, con énfasis en el proceso de sensibilización por cada etapa de la implementación, ello permitirá concientizar a líderes y colaboradores sobre el nuevo rol de gestión humana.
- 3) Iniciar y mantener un registro digital de data de los procesos de gestión humana y del personal, que permita generar la analítica de datos necesaria que viabilice la gestión eficiente del área de Gestión Humana.
- 4) Priorizar el cumplimiento y ejecución de los requerimientos de ley, a fin de mitigar el impacto negativo en el personal, así como el impacto económico, social y de imagen institucional.
- 5) Ajustar y validar el modelo de competencias por el Comité de Transformación previo a su implementación, ya que es un insumo clave para el fortalecimiento de los diferentes procesos de Gestión Humana debido a su carácter transversal.
- 6) Para la actualización de los perfiles de puesto, se recomienda el trabajo conjunto del equipo de Gestión Humana, trabajadores y líderes, a fin de promover la autogestión de la herramienta y su oportuna difusión. La participación del director general y de los directores de unidad, deberá ser constante y activa, para la ejecución eficiente del plan propuesto.
- 7) Para la selección de personal se deberá considerar el plan de empleo actualizado, alineado al presupuesto y estrategia de la organización. Así como el reforzamiento de fuentes de reclutamiento efectivas y herramientas de evaluación de comportamientos y competencias asociadas al perfil organizacional y del puesto.
- 8) El contenido de la inducción del personal deberá trabajarse de manera colaborativa con el equipo de imagen institucional y proyectos, a fin de contar con información relevante que refleje la cultura organizacional; así como los principios y valores que se difunden en las diferentes actividades externas de la organización.

- 9) Para la gestión de las compensaciones, se recomienda que la institución fomente canales de comunicación para resolver dudas o consultas que permitan construir una percepción de equidad salarial. Se propone utilizar recursos como la plataforma e-learning donde los colaboradores puedan aprender cómo leer las boletas de pago y/o brindar charlas donde se explique la política de compensaciones de la institución.
- 10) En relación con la compensación no monetaria, se sugiere que la institución dedique mayor esfuerzo para mejorar los beneficios actuales segmentando a sus empleados de acuerdo con sus intereses, así como generando espacios de integración.
- 11) Optimizar el uso de los recursos adquiridos y por adquirir como las plataformas de evaluación y/o e-learning, en actividades de evaluación de procesos internos como en la evaluación de potencial, uso de encuestas como medición de pulsos internos y/o clima laboral, así como el desarrollo de cursos de capacitación internos.
- 12) Ampliar los alcances del Plan Estratégico de Gestión Humana en las demás sedes de la institución a nivel nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, F. (1967). Scanning the Business Environment. *Business Horizons*.
- Alles, M. (2009). *Nuevo enfoque Diccionario de Competencias La Trilogía*. Buenos Arias: Garnica.
- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. . *Palermo Business Review* N°2, 84-96.
- Apoyo Consultoría. (2001). *MINSA. Obtenido de Análisis del Sector Salud - Informe Preparado para SEPS*. Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/3159.pdf>
- Arruda, M. (20 de setiembre de 2017). *Estos son los costos de una mala contratación*. Obtenido de America Economía: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/estos-son-los-costos-de-una-mala-contratacion>
- Ashoka. (2014). *5 Competitive Advantages To Help Nonprofits Think Like Entrepreneurs*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/ashoka/2014/12/30/5-competitive-advantages-to-help-nonprofits-think-like-entrepreneurs/?sh=475c8be24223>
- Banco Central de Reserva. (noviembre de 2022). *Notas de estudio del BCR*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-85-2022.pdf>
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. . J. Of Managem.
- Bartram Timothy, J. C. (2017). The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors. *The International Journal of Human Resource Management*. doi:<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2017.1315043>
- BBVA. (26 de enero de 2022a). *BBVA Research*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-mantiene-su-proyeccion-de-crecimiento-de-23-en-2022-para-peru/>
- BBVA. (31 de marzo de 2023). *BBVA Research*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/pe/publicaciones/situacion-peru-marzo-2023/#:~:text=Proyectamos%20que%20el%20tipo%20de,soles%20por%20USD%20en%202023.>
- BBVA Research. (4 de marzo de 2022). *El conflicto entre Rusia y Ucrania y el impacto en la inflación en Perú*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/pe/conflicto-entre-rusia-y-ucrania-y-el-impacto-en-la-inflacion-en-peru/>
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 16, 53-101. doi:<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=37FC1B2297E7BE233BDB185F9CC6660B?doi=10.1.1.319.7549&rep=rep1&type=pdf>
- Boterf, G. L. (2000). La Gestión por Competencias. *Revista IDEA*. doi:<http://www.guyleboterf-conseil.com/IDEA.PDF>
- Brainware Assistance S.C. (s.f). *Lista de Verificación*.
- Browning, G. (2009). Gestión del desempeño. *Fundació Factor Humà*, https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8268/Gestion_del_desempeno_cast.pdf.

- Calderón, H. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *INNOVAR . Revista de ciencias administrativas y sociales*. N° 22., <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802308.pdf>.
- Campos, M. (10 de marzo de 2022). *De nuevo, crisis política (no importa cuando lo leas)*. Obtenido de IEP: <https://www.ipe.org.pe/portal/de-nuevo-crisis-politica-no-importa-cuando-lo-leas/>
- Celis, L. (12 de mayo de 2019). *Educación sexual: ¿por qué es importante y cómo protege a niñas y niños de posibles abusos?* Obtenido de <https://larepublica.pe/sexualidad/2022/05/12/educacion-sexual-por-que-es-importante-y-protecte-a-los-ninos-de-posibles-abusos-atmp>
- Centro Nacional de Salud Ocupacional y Protección del Ambiente para la Salud - CENSOPAS. (2022). *Manual de susuario del Método CENSOPAS-COPSOQ Versión media*. Lima: Instituto Nacional de Salud/Centro Nacional de Salud ocupacional y Protección del Ambiente para la Salud –CENSOPAS.
- Choque, V. (2005). La autosostenibilidad financiera de las entidades microcrediticias y la aplicación de tecnologías crediticias. *Universidad Mayor de San Andres*.
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Decreto Supremo N° 019-2006-TR. (29 de octubre de 2006). Obtenido de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS_019_2006_TR.pdf
- Diario Médico Peruano. (2022). *Diario Médico. Obtenido de Guía de Proveedores*. Obtenido de <https://www.diariomedico.pe/guia-de-proveedores/>
- Díaz, G., Quintana, M., & Fierro, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal, ISSN 2477-9024*, 147-148.
- Espinoza, A., & Toscano, J. (2020). Salario Emocional: Una solución alterntiva para la mejora del rendimiento laboral. *novaRUA Revista Universitaria de Administración*, 2.
- Estrada, R. (2018). *El costo de la rotación de personal*. Obtenido de Deloitte: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Costo%20de%20Rotaci%C3%B3n%20Personal_2018.pdf
- Eurofound and EU-OSHA. (2014). *Psychosocial risks in Europe: Prevalence*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gestión. (2018). *Diario Gestión. Obtenido de El 94% de peruanos se automedica*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/94-peruanos-automedica-230939-noticia/>
- Gortaire Bernardo, M. A. (2022). La situación del tercer sector en Ecuador: supervivencia de las ONG en un entorno adverso. *Revisa de Ciencias ICONOS*. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/iconosfl/n72/1390-8065-iconosfl-72-00205.pdf>
- Hernandez, F., & Peña, I. (2008). Efectividad de la estrategia de recursos humanos: Modelo integrador de la teoría de recursos humanos y capacidades y la teoría del comportamiento en las entidades financieras de la economía social. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 40. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/367/36711202002.pdf>
- Ingratoci, D. (2018). *Diario Gestión Perú. Obtenido de Perú tiene 12.8 médicos por cada 10,000 habitantes, muy abajo de países OCDE*. Obtenido de <https://gestion.pe/peru/peru-12-8-medicos-10-000-habitantes-abajo-paises-ocde-236346-noticia/#:~:text=Per%C3%BA%20cuenta%2>

- Instituto Peruano de Economía. (mayo de mayo de 2023). *Instituto Peruano de Economía*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/evolucion-de-la-pobreza-regional-2004-2021/#:~:text=La%20pobreza%20en%20el%20Per%C3%BA,por%20encima%20del%20nive1%20prepandemia>.
- Iris Moreno, A. T. (2016). Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de PROFAMILIA Matagalpa, Año 2015. *Repositorio Institucional Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua*. Obtenido de Repositorio Institucional RIUMA: <https://repositorio.unan.edu.ni/2596/>
- Le Boterf Guy, V. F. (1993). *Cómo Gestionar la Calidad de la Formación*. Barcelona: AEDIPE y Gestión 2000.
- Leboyer, L. (1997). *Gestión de competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ley N° 29783. (20 de agosto de 2011). *Seguridad y Salud en el trabajo*. Obtenido de El Peruano: https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2011-08-20_29783_1669.pdf
- Louffat, E. (2012). In *Remuneraciones y Compensaciones: En Administración del potencial humano* (p. 207). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Mendoza, W., & Miranda , J. (2019). La inmigración venezolana en el Perú: desafíos y oportunidades desde la perspectiva de la salud. *Rev Peru Med Exp Salud Publica* 36 (3), 500.
- Moncada , S., Llorens , C., Andrés , R., Moreno , N., & Molinero, E. (2014). *Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras*. Barcelona: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS)CCOO.
- Mondy, R. (2010, p. 92). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Moyasevich, M. (2017). *Plan Estratégico 2018-2022 "Profamilia: Planificar para sobrevivir"*. [Tesis de Magister], Universidad del Pacífico.
- ONG de Salud. (2009). 33 años trabajando por la Salud y el Desarrollo. *Revista ONG de SALUD*.
- ONG de Salud. (2018). *Memoria Anual 2018*. Obtenido de Documento interno de la institución no publicado
- ONG de Salud. (2018). *Plan Estratégico 2016-2018*. Obtenido de Documento interno de la institución no publicado
- ONG de Salud. (2022). *Nosotros*. Obtenido de Página Web Oficial de la Institución
- ONG de Salud. (2022). *Plan Operativo Anual y Presupuesto Desagregado*. Obtenido de Documento interno de la institución no publicado
- Osterwalder, A., & Pigneur, A. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Pereda S., B. F. (2022). Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Gestión del Conocimiento. *Revista DyO*. Obtenido de <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i28.159>
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>.
- Profamilia. (s.f.). Obtenido de <https://profamilia.org.co/>
- RM 050-2013-TR. (14 de marzo de 2013). *Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo*. Obtenido de El Peruano: <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales/288031-050-2013-tr>

- Romero, D., Sanchez , S., Ricon, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4),465-475, <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rsc/index>.
- RSS. (Enero de 2022). *Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad*. Obtenido de <https://responsabilidadsocial.net/tercer-sector-que-es-definicion-caracteristicas-retos-y-objetivos/>
- Salazar, E. (2021). . *Ojo Público. Obtenido de Los ocho grupos económicos detrás del negocio de la salud en Perú*. Obtenido de <https://ojo-publico.com/3225/los-ocho-grupos-economicos-detras-del-negocio-de-la-salud>
- Salud, O. d. (2020). *Organigrama General ONG de Salud*. Lima.
- Solano, D. (2011). Modelo para la autosostenibilidad de proyectos sociales. *Universidad Pontificia Bolivariana*. Obtenido de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1180/digital_20796.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- SUSALUD. (2022). . *Registro Nacional de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud. Obtenido de Listado de Establecimientos Registrados en el RENIPRESS*. Obtenido de <http://app20.susalud.gob.pe:8080/registro-renipress-webapp/listadoEstablecimientosRegistrados.htm?a>
- Távora, L. (2021). Derechos sexuales y reproductivos en Perú, más allá del Bicentenario. *Rev Peru Ginecol Obstet*. 2021;67(3). Obtenido de <https://doi.org/10.31403/rpgo.v67i2335>
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. . Grupo Editorial Patria.
- Ulrich , D., & Younger , J. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
- UNFPA. (2020). *Impacto del COVID-19 sobre el acceso a anticonceptivos*. Oficina Regional para América Latina y el Caribe - LACRO.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Zárate, P. (26 de febrero de 2023). *Instituto Peruano de Economía*. Obtenido de <https://iep.org.pe>

ANEXOS

Anexo 1: Definición de los valores de la Institución

Valores:

- **Pasión: Contribuimos con la felicidad**
Nuestra labor se orienta a que las personas se sientan bien consigo mismas y con quienes les rodean. Les apoyamos para que sean capaces de disfrutar de lo que son y de soñar y lograr lo que pueden ser. Somos coherentes con este valor comenzando por nosotros(as) mismos(as).

- **Inclusión Social – Empoderamiento: Promovemos la autonomía**
Contribuimos a desarrollar las capacidades de autocuidado y del cuidado de otros(as). el pensamiento crítico, la toma de decisiones basada en una ética personal y social y el fortalecimiento de relaciones equitativas, placenteras y libres de violencia.

- **Diversidad – Voluntariado: Asumimos el compromiso por los derechos Activistas, voluntarios(as), personal y aliados. Asumimos el compromiso de respetar y hacer respetar el libre ejercicio de los derechos sexuales a los derechos reproductivos de las personas. Promoviendo la inclusión, el respeto a la diversidad y la solidaridad en un país multicultural.**

- **Rendición de Cuentas: Somos responsables y transparentes**
Somos responsables con nuestros voluntarios(as), aliados, equipo humano, cooperantes y con quienes atendemos. Promovemos un ambiente de respeto, confiabilidad y confidencialidad. Gestionamos nuestros programas y proyectos con eficiencia y rendimos cuentas periódicamente de nuestras acciones y del impacto de las mismas, en las personas y comunidades con las que trabajamos.

Anexo 2: Instituciones Privadas del Sector Salud Lima

Tabla 21

Instituciones Privadas del Sector Salud Lima

Distrito	Clínicas	Centros Médicos	Policlínicos	Consultorios médicos	Total	Distrito	Clínicas	Centros Médicos	Policlínicos	Consultorios médicos	Total
Los Olivos	8	12	48	122	190	Independencia	1	4	10	7	22
San Isidro	10	6	17	126	159	San Luis		1	5	16	22
SJL	6	7	44	76	133	Pachacamac		4	3	14	21
Surco	8	10	21	82	121	Rímac		1	6	5	12
Miraflores	7	6	17	81	111	Chaclacayo			2	5	7
Lince	2	3	37	65	107	Barranco			2	5	7
San Martín de Porres	2	7	34	61	104	Ancón			1	2	3
Jesús María	7	2	22	68	99	Cieneguilla				2	2
Ate	1	3	36	54	94	Punta Hermosa			1		1
Comas	4	9	37	43	93	San Bartolomé				1	1
Lima	5	2	38	44	89	Santa Rosa			1		1
SJ de Miraflores	4	5	27	49	85	Santa María		1			1
San Borja	14	2	14	54	84	Punta Negra				1	1
Villa el Salvador	2	4	34	36	76	Lurín		4	8	21	33
Villa María	2	7	17	32	58	Carabaylo		1	10	18	29
Magdalena	4	3	16	31	54	Lurigancho	1	3	7	12	23
Breña	1	3	15	33	52	El Agustino			8	15	23
Puente Piedra	1	2	15	34	52	Total	114	130	658	1365	2267
Pueblo Libre	4	3	11	30	48						
La Molina	3	3	14	27	47						
Santa Anita		2	18	27	47						
La Victoria	2	5	23	12	42						
San Miguel	4	3	13	18	38						
Chorrillos	8	1	12	17	38						

Fuente. Recuperado de Listado de Establecimientos Registrados en el RENIPRESS, por SUSALUD, 2022

Anexo 3: Especialidad de Ginecología y Obstetricia

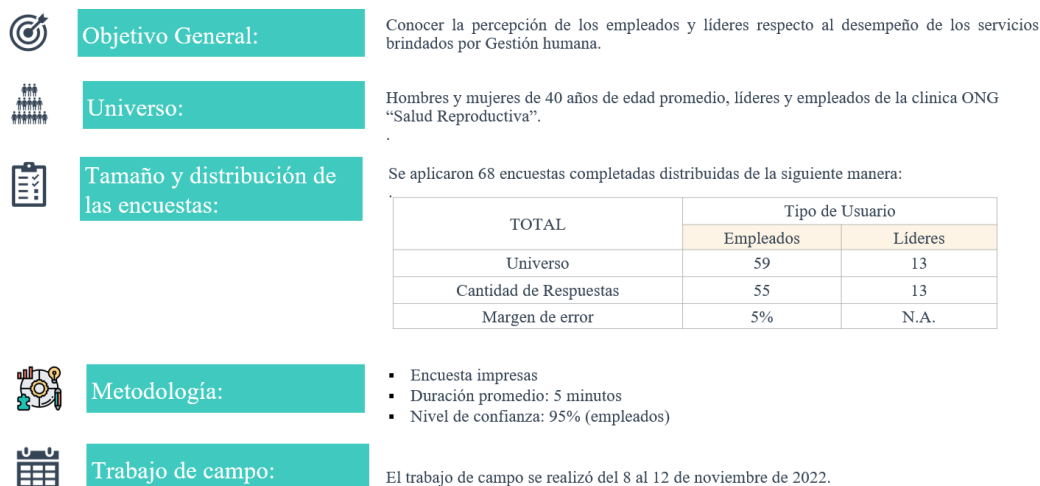
Tabla 22
Especialidad de Ginecología y Obstetricia

Distrito	Total	Distrito	Total
Los Olivos	57	Pueblo Libre	16
San Juan De Lurigancho	56	La Molina	16
Ate	41	Chorrillos	16
San Isidro	33	Puente Piedra	15
San Martín De Porres	33	San Miguel	14
Santiago De Surco	33	Lurigancho	13
Comas	32	Breña	12
San Juan De Miraflores	30	Magdalena Del Mar	12
Jesús María	30	Surquillo	10
Lima	26	Independencia	10
San Borja	23	El Agustino	6
Santa Anita	21	Carabayllo	6
Miraflores	21	La Victoria	5
Villa El Salvador	19	Pachacamac	5
Villa María del Triunfo	17	Lurín	5
Lince	17	San Luis	3
Barranco	2	Chaclacayo	1
Rímac	2	Santa Rosa	1
Ancón	2	Total	662
San Bartolo	1		

Fuente. Recuperado de Listado de Establecimientos Registrados en el RENIPRESS, por SUSALUD, 2022

Anexo 4: Ficha Técnica de las Encuestas

Figura 20
Ficha Técnica de las Encuestas



Fuente. Elaboración propia

Anexo 5: Encuesta Dirigida a los Empleados (Personal Administrativo y Asistencial)

PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVICIOS DE GESTIÓN HUMANA					
¡Queremos Mejorar Para ti! en los servicios de Gestión Humana					
Queremos mejorar para ti, por eso te pedimos que nos dedique un minuto para responder el siguiente cuestionario que nos permitirá conocer su percepción respecto a los servicios relacionados a la gestión de personas y generar propuestas de mejora pensadas en tu bienestar.					
Dirección a la que pertenece:					
I. En la siguiente sección por favor describa cómo percibe el desempeño de Gestión Humana en una escala de 1 a 5 puntos	1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: De acuerdo	4: Muy de acuerdo	5: Totalmente de acuerdo
1. Las funciones que desempeño me han sido comunicadas con claridad y detalle.					
2. Percibo que el proceso de inducción y bienvenida a la organización es completo y cercano.					
3. La inducción me permitió conocer a la institución y sus principales proyectos.					
4. Durante mis primeros días de trabajo he recibido soporte y acompañamiento en mi puesto de trabajo.					
5. He sido informado sobre los objetivos por los cuales será medido mi desempeño					
6. Las capacitaciones están dirigidas al mejoramiento del desempeño de mis funciones.					
7. Recibo feedback continuo por parte de mi jefe.					
8. Considero que la institución vela por el bienestar de los colaboradores.					

Fuente. Elaboración propia

Anexo 6: Encuesta Dirigida a Líderes de la Clínica Central

LÍDERES: PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVICIOS DE GESTIÓN HUMANA					
¡Queremos Mejorar Para ti! en los servicios de Gestión Humana					
<p>Queremos mejorar para ti, por eso te pedimos que nos dedique un minuto para responder el siguiente cuestionario que nos permitirá conocer su percepción respecto a los servicios relacionados a la gestión de personas y generar propuestas de mejora pensadas en tu bienestar.</p>					
<p>Dirección a la que pertenece:</p>					
En la siguiente sección por favor describa cómo percibe el desempeño de Gestión Humana en una escala de 1 a 5 puntos	1 No Existe	2 Deficiente	3 Bueno	4 Muy bueno	5 Sobresaliente
1. Brindar el soporte para el llenado y la construcción del descriptivo de puesto.					
2. Brindar soporte y acompañamiento para contar con el personal requerido.					
3. Intervenir en la construcción del contenido de la inducción a la organización, asegurando la participación del nuevo colaborador.					
4. Brindar soporte y seguimiento para que el nuevo colaborador reciba la adecuada inducción al puesto.					
5. Diseñar y asegurar el acompañamiento al personal ingresante que facilite la interacción con sus compañeros de trabajo y de otras áreas.					
6. Brindar asesoría y herramientas para evaluar el desempeño del colaborador, según su nivel de dominio de las competencias organizacionales y cumplimiento de objetivos.					
7. Establecer lineamientos para el desarrollo profesional de los colaboradores y brindar soporte a los líderes para el potenciar el desarrollo de sus equipos.					
8. Participar en la construcción del programa de capacitación basado en la identificación de necesidades de la organización, cierre de brechas y requisitos legales.					
9. Desarrollar el plan de comunicación interna con impacto positivo en el colaborador (dar a conocer la estrategia de la organización, días festivos, principios, valores y propósito).					
10. Implementar y ejecutar el sistema integrado de gestión de seguridad y salud en el trabajo.					

11. Asesorar y asegurar el cumplimiento de la legislación laboral previo a la contratación.					
12. Ejecutar y difundir la política de compensaciones en base al desempeño del colaborador.					
13. Velar por el bienestar de los colaboradores.					
14. En general, cómo evalúa el desempeño de los servicios del área de Gestión Humana.					

Fuente. Elaboración propia

Anexo 7: Definición de Niveles de Cargo

Tabla 23
Definición de Niveles de Cargo

Niveles de Cargo	
Estratégico	<p>Elabora integralmente la planificación operativa para todos los dominios de una empresa a partir del marco establecido a nivel estratégico.</p> <p>Formula políticas para la utilización óptima de los recursos asignados a cada dominio para lograr los objetivos previstos. Además, Coordina el despliegue de los recursos para garantizar la eficacia de su uso.</p> <p>Ej.: director general, directores de unidad, jefaturas.</p>
Táctico	<p>Aplica y hace seguimiento de los procesos y sistemas de su área. Coordina con el nivel superior la planeación para la consecución de objetivos de su área, asignando responsabilidades y tareas que debe realizar el equipo de trabajo y brinda instrucciones para la ejecución de este.</p> <p>Ej.: Encargados, Responsables de un proceso sin gente a cargo, especialistas, personal médico.</p>
Operativo Asistencial	<p>Desarrolla tareas muy específicas, siguen procedimientos y acatan reglas definidas con precisión por parte de los otros dos niveles y sus actividades cubren periodos de tiempo específicos de acuerdo con cada proceso.</p> <p>Ej.: Analistas, Asistentes, enfermeras/os, licenciados, admisionistas, cajeros, técnicos.</p>

Fuente. Elaboración propia

Anexo 8: Descripción de las Competencias Organizacionales por Niveles de Cargo

Tabla 24

Descripción de las Competencias Organizacionales por Niveles de Cargo

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				
Competencias	Descripción	NIVELES DE CARGO		
		ESTRATÉGICO	TÁCTICO	OPERATIVO ASISTENCIAL
Cuidado y orientación a las personas	Habilidad para actuar con sensibilidad y percibir las necesidades de los clientes, comprender, atenderlas y solucionar efectivamente su situación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Genera valor agregado al cliente basado en el conocimiento del negocio y de su área de trabajo. 2. Se anticipa a las solicitudes de los usuarios internos y/o externos, busca permanentemente resolver sus necesidades, con una perspectiva a largo teniendo en cuenta las necesidades del mercado. 3. Establece una relación con perspectiva de largo plazo con el cliente, para atender sus necesidades buscando beneficios mutuos. 4. Se dirige al cliente de manera abierta y constructiva y se interesa por brindar información útil sobre las tendencias del mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indaga e identifica las expectativas del cliente externo e interno considerando todas las alternativas para dar solución. 2. Presta un servicio con amabilidad, basado en nuestra política de servicio. 3. Cumple con los compromisos acordados con el cliente en el tiempo establecido. 4. Evalúa el grado de satisfacción del servicio prestado, estableciendo estrategias para situaciones posteriores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprende las necesidades y expectativas de los clientes internos y/o externos, aclara dudas y brinda información suficiente. 2. Soluciona oportunamente los problemas de los clientes y hace seguimiento según lo requiera. 3. Presta un servicio con amabilidad, basado en el respeto hacia todas las personas. 4. Muestra disposición frente al servicio que presta teniendo en cuenta la actitud, oportunidad de respuesta, comunicación y confianza.
Orientación a Excelencia	Capacidad para desarrollar sus funciones de manera eficiente, agregando valor por medio de ideas, actividades y relaciones con las personas de su entorno de trabajo. Implica un compromiso permanente de búsqueda y mejora de la calidad en sus tareas, buscando obtener altos niveles de desempeño.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actúa con eficiencia y sentido de urgencia, tomando decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales. 2. Analiza y propone soluciones que generen valor, determinando los recursos necesarios para mejorar la productividad en sus equipos y calidad en los procesos de la organización. 3. Domina metodologías que le permitan tener un seguimiento constante a indicadores y objetivos de sus áreas y equipos. 4. Promueve en sus colaboradores la capacidad de asumir riesgos calculados para alcanzar y superar los objetivos propuestos de acuerdo a la estrategia de la Organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usa correctamente todos sus recursos y actúa con agilidad, tomando y ejecutando decisiones para alcanzar los objetivos de su área que estén bajo su ámbito. 2. Realiza seguimiento a los procesos que tiene a su cargo garantizando que los objetivos o indicadores de gestión se cumplan de forma oportuna y con calidad. 3. Aporta soluciones que permiten alcanzar altos estándares de calidad en sus funciones y en las relaciones con sus compañeros de trabajo. 4. Establece acciones que le permitan reducir o eliminar factores que generen reprocesos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple con los resultados esperados para su cargo, según los estándares de calidad de su área. 2. Demuestra un compromiso constante en aportar nuevas ideas o formas de hacer su trabajo. 3. Aplica políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de sus tareas. 4. Actúa con responsabilidad y criterio para identificar posibles contingencias que puedan afectar sus resultados y el rendimiento del área.
Adaptabilidad y Flexibilidad	Capacidad de apertura o disposición al cambio a través de la comprensión y apreciación de perspectivas y convicciones diferentes; así como de la incorporación de conductas que permitan la mejor adaptación ante diferentes contextos, situaciones y personas, en forma ágil, oportuna y asertiva.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que puedan producirse y que impacten al negocio. 2. Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno. 3. Conduce a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la Organización. 4. Asegura el cumplimiento de estrategias o metodologías de gestión del cambio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidad para ser flexible y comprender la importancia de aportar de manera positiva en los procesos de cambio. 2. Tiene una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes que impacten directamente su proceso o su equipo. 3. Facilita el proceso de comprensión y adaptación a los cambios que impactan a su equipo, siendo ejemplo para los colaboradores a cargo. 4. Apoya las nuevas ideas de su equipo en función del mejoramiento de los procesos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reorganiza sus actividades ante los cambios. 2. Asume con agilidad los cambios que se generan en su área. 3. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias. 4. Evidencia una actitud positiva ante los cambios establecidos en los procesos, áreas y organización.
Construcción de Relaciones	Capacidad de establecer y consolidar redes de contacto con personas internas o externas de la Organización, que faciliten relaciones de confianza, reciprocidad y calidad, para alcanzar los objetivos de su área.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y construir redes de contactos con intereses comunes orientados al negocio o área de trabajo. 2. Utiliza un lenguaje asertivo y conciso, dejando claro aquello que dice, propone y quiere llevar a la práctica. 3. Genera diferentes espacios de interacción con contactos claves en los que se busca establecer alianzas que le permitan alcanzar el cumplimiento de objetivos. 4. Genera fácilmente empatía con los clientes, pares y personas a cargo que le permiten entender la mejor manera de llegar a un resultado a través de la construcción de una buena relación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece y mantiene relaciones cordiales con un círculo amplio de personas con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo. 2. Identifica personas claves dentro y fuera de su área, que podrían impactar directamente la consecución de sus objetivos. 3. Construye relaciones sólidas que facilitan el intercambio de información, prestando atención y sensibilidad frente a las inquietudes de su interlocutor. 4. Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maneja adecuadamente el lenguaje no verbal mostrando interés por su interlocutor. (contacto visual, escucha y actitud física). 2. Es claro cuando expresa sus ideas y sentimientos a otras personas. 3. Evidencia un buen trato hacia los demás y es capaz de controlar sus emociones ante situaciones adversas. 4. Reconoce la importancia de mantener relaciones cordiales con los clientes internos y externos.

Fuente. Basado en Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Gestión del Conocimiento, Pereda y Berrocal, 2002 y Nuevo enfoque Diccionario de Competencias La Trilogía, Alles, 2009

Anexo 9: Descripción de las Competencias Específicas por Niveles de Cargo

Tabla 25

Descripción de las Competencias Específicas por Niveles de Cargo

Nivel	Competencia	Descripción	Comportamientos
Estratégico	Empoderamiento y Desarrollo de Equipo	Habilidad para preparar a un grupo de sucesores para asumir posiciones de liderazgo de acuerdo al crecimiento del negocio y el fortalecimiento de los procesos internos.	1. Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y apoya sus iniciativas para implementar.
			2. Proporciona herramientas, recursos y conocimientos para que los colaboradores de su área actúen con autonomía en el desarrollo de sus funciones
	Pensamiento Estratégico	Habilidad para trabajar en coordinación con el resto de la Organización, proyectando escenarios futuros, para alcanzar y/o superar los objetivos estratégicos definidos.	3. Promueve acciones que potencializan y mejoran las habilidades de los colaboradores para enfrentar retos en diferentes contextos.
			4. Cuenta con la habilidad para conformar un equipo de alto rendimiento.
Táctico	Toma de Decisiones para la Operación	Capacidad de analizar, relacionar e interpretar información de manera que comprenda diferentes situaciones o eventos para el desempeño adecuado de su rol.	1. Conoce el negocio a profundidad y el impacto de sus procesos en las demás áreas y en los resultados de su Empresa.
			2. Detecta de manera anticipada los obstáculos que pueden impedir la consecución de los objetivos, imaginando situaciones futuras a mediano plazo y su impacto en el negocio.
	Conocimiento Técnico	Capacidad de tener amplios, actualizados y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados en el desempeño de sus funciones, generando confianza en los demás por su desempeño siendo un referente.	3. Focaliza sus acciones en los temas prioritarios, alineando a su equipo de trabajo con la estrategia y necesidades de su Empresa y la Organización.
			4. Continuarmente evalúa los productos, servicios y procesos de trabajo de otras empresas con el fin contribuir al desarrollo del área, su Empresa y la Organización.
Operativo	Atención al Detalle	Capacidad para atender, revisar e identificar detalles relevantes de una tarea de manera rápida verificando la calidad para evitar errores del proceso.	1. Verifica y revisa la información y los recursos disponibles para tomar las decisiones que impacten la operación de su área.
			2. Evalúa las consecuencias de sus decisiones antes de tomar u omitir cualquier acción.
			3. Toma decisiones por medio de la identificación y entendimiento de las prioridades, oportunidades y problemas comparando datos de diferentes fuentes para llegar a conclusiones.
			4. Se anticipa a las situaciones que puedan afectar la operación y el clima de su área, generando planes de acción efectivos.
Operativo	Atención al Detalle	Capacidad para atender, revisar e identificar detalles relevantes de una tarea de manera rápida verificando la calidad para evitar errores del proceso.	1. Conoce y pone en práctica detalladamente las técnicas más adecuadas en su trabajo.
			2. Se muestra abierto a compartir con los demás sus conocimientos y experiencia.
			3. Brinda en tiempo y forma soluciones a problemas técnicos complejos.
			4. Utilizar los conocimientos técnicos y la experiencia para mejorar su efectividad.
Operativo	Atención al Detalle	Capacidad para atender, revisar e identificar detalles relevantes de una tarea de manera rápida verificando la calidad para evitar errores del proceso.	1. Verifica que su trabajo quede libre de errores.
			2. Identifica y reporta fallas que se presenten en los procesos.
			3. Mantiene la concentración de manera constante en la ejecución de sus funciones en el tiempo establecido y con calidad.
			4. Puede realizar tareas rutinarias sin disminuir la calidad en el resultado final.

Fuente. Basado en Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Gestión del Conocimiento, Pereda y Berrocal, 2002 y Nuevo enfoque Diccionario de Competencias La Trilogía, Alles, 2009

Anexo 10: Dimensiones del Descriptivo de Puesto

- a. **Identificación del cargo:** Esta dimensión permitirá ordenar y clasificar los cargos por nombre de cargo, área y dirección a la que pertenece y finalmente la dependencia Jerárquica o cargo al que reporta.
- b. **Misión del cargo:** Es el resumen en un párrafo o frase que describe el propósito general del cargo. Apunta al cumplimiento de los objetivos empresariales y se expresa en términos de “Qué Hace” y “Para Qué lo Hace”.
- c. **Magnitud del Cargo:** Permite conocer su impacto en la organización a nivel de personal a cargo, toma de decisiones y responsabilidad económica.
 - **Magnitud de la Supervisión:** Son los cargos que le reportan en línea directa y se totalizará con el número de cargos de reporte indirecto.
 - **Magnitud en la toma de decisiones:** Hace referencia a la responsabilidad por la toma de decisiones determinada por la libertad para actuar.
 - **Supervisada:** No toma decisiones por sí sola. Recibe supervisión, aprobación y control de un jefe.
 - **Controlada:** Durante el desarrollo de algunas de sus actividades puede tomar decisiones, pero sus tareas son supervisadas.
 - **Normal:** Tiene autonomía en la forma de realizar sus actividades y es responsable por tareas heterogéneas las cuales son supervisadas.
 - **Documentada:** Sus decisiones se respaldan en documentos y procedimientos. Su cumplimiento, metas y resultados son supervisados.
 - **Guiada:** Es responsable por los objetivos funcionales de su área. Logra decidir y redefinir procesos.
 - **Direccionada:** Sus decisiones son de enfoque empresarial. Logra modificar grupos de procesos, propone nuevos direccionamientos y es supervisado por el Director y la Junta Directiva.
 - **Magnitud Económica:** Hace referencia a la responsabilidad por la toma de decisiones en función de cifras. Se puede considerar la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) como unidad de medida, expresada en rangos.
 - **Sobre Ingresos y Egresos:** Aplicable a todos los niveles de cargo en la organización.
 - **Sobre Presupuesto de Gastos:** Aplicable a Encargados de área, jefaturas, subdirecciones y Direcciones.
 - **Sobre Inversión:** Aplicable a Direcciones.
- d. **Requisitos del Perfil De Cargo**
 - **Formación Académica Requerida:** Hace referencia al nivel académico mínimo que se requiere para desempeñar el cargo. Se debe especificar el nivel y el área de formación.

- **Formación Académica Específica:** Hace referencia a los estudios específicos que se requiere para desempeñar el cargo. Se debe especificar el nivel y el área de formación.
 - **Conocimientos Técnicos:** Se debe especificar el requisito de conocimientos y habilidades técnicas requeridos para el desarrollo de las funciones del cargo. Por Ejemplo: Idiomas (Cuál y Nivel). Herramientas Ofimáticas. legislación. manejos técnicos. especializados. sector laboral. entre otros.
 - **Competencias:** Debe especificar las habilidades conductuales, aptitud, idoneidad, y/o pericia necesaria para el desarrollo de las funciones del cargo.
 - Competencias Generales: Las habilidades para todos los cargos de la organización.
 - Competencias por Nivel de Cargo: Corresponde a las competencias específicas por nivel (Estratégico, Táctico Jefe/ Táctico, Operativo y asistencial).
 - **Necesidades de Capacitación Interna para Desempeñarse en el Cargo:** Se deben relacionar los requerimientos de capacitación interna en productos y/o aplicativos propios de la organización para el buen desempeño del cargo.
 - **Experiencia Laboral Requerida:** Es el tiempo descrito en número de meses o años necesarios para el buen desempeño del cargo, esta puede ser interna y externa.
 - Experiencia Laboral Interna: Hace referencia al tiempo desempeñando las actividades requeridas dentro de la Organización. Especificando que cargos ha debido desempeñar y que antigüedad en cada uno de ellos.
 - Experiencia Laboral Externa: Hace referencia al tiempo desempeñando las actividades requeridas fuera de la organización.
- e. **Funciones del Cargo:** De acuerdo con la razón de ser del cargo. se relacionan las principales responsabilidades de este, sus acciones y resultados esperados, respondiendo a las preguntas: “¿Qué Hace?, ¿Cómo lo Hace? y ¿Para qué lo Hace?”. Considerando los siguientes aspectos, para la descripción de las acciones, deberá resultar el constructo de un texto claro, coherente y concordante.
- **Principales Responsabilidades:** Se narran las responsabilidades de mayor impacto del cargo, respondiendo a la pregunta **¿Qué hace?** Se inician con un verbo en infinitivo (ar, er, ir). seguido de la tarea propiamente dicha. Generalmente se identifican máximo 5 responsabilidades que no se deben confundir con tareas. Por ejemplo: Realizar los procesos de selección necesarios para encontrar el candidato idóneo que cubra la vacante del área que lo requiera.
 - **Acciones de Apoyo a las Responsabilidades:** Se narran las actividades relevantes que mejor describan la manera de llevar a cabo la responsabilidad principal, respondiendo a la pregunta **¿Cómo lo hace?** Se identifican con verbos en gerundio (ando, endo) Por ejemplo: Evaluando, entrevistando y analizando los candidatos necesarios para el cubrimiento de las vacantes de

las diferentes áreas.

- **Resultado Esperado:** Corresponde al resultado por el cual será medido el cumplimiento. Respondiendo a la pregunta **¿Para qué lo hace?**, se identificará con verbos en infinitivo. Por ejemplo: Lograr el cubrimiento de vacantes en -x- tiempo.
- **Frecuencia:** Será la periodicidad con la que se realizan las responsabilidades descritas. Esta puede ser diaria, semanal, mensual, bimensual, trimestral, semestral o anual según corresponda.

f. Interacciones

Se identifica el personal contactado y la frecuencia requerida del contacto para lograr el resultado.

- **Contacto Interno:** Se manifiestan las relaciones de trabajo más frecuentes que tiene el cargo, con otras áreas de la organización (diferentes a la propia) y se precisa el propósito (Para Qué) y la frecuencia del contacto (Diario, semanal, mensual o frecuente, si el cargo tiene constante y necesaria comunicación).
- **Contacto Externo:** Se declaran todas las relaciones que deba tener el cargo con organizaciones o personas externas para el desempeño de sus funciones. Se debe precisar el propósito (Para Qué) y la frecuencia del contacto (Diario, semanal, mensual o frecuente, si el cargo tiene constante y necesaria comunicación).

Anexo 11: Modelo Propuesto de Descriptivo de Puesto

DESCRIPTIVO DE PUESTO		VERSION : 0.1 FECHA: 01.12.22 PAGINA: 1/2		
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nombre de Cargo:				
Gerencia / Subgerencia	Área:			
Reporta Directamente a:				
2. MISIÓN DEL PUESTO:				
Breve definición, expresado en acción, proceso, Guía y Resultado (Que es lo que hace? / Sobre que? /En base a qué? / Para Qué se hace?)				
3. DIMENSIONAMIENTO:				
Reportes Directos	0	Reportes Indirectos		
		0		
Total Reportes		0		
Magnitud de Supervisión:				
Cargos que le Reportan Directamente		Número de Personas a Cargo		
Magnitud Económica:				
Hace referencia a la responsabilidad por la toma de decisiones en función de cifras. (En UIT'S : 1 UIT= S/. 4600 *sin IGV)				
Ingresos y Egresos:	Gasto:	Inversión		
Toma de Decisiones:				
Responsabilidad por la toma de decisiones determinada por la libertad para actuar.		Guiada		
4. PERFIL DEL CARGO:				
Formación Académica: (Seleccione según lo requerido y especifique:)				
N°	Grado Académico	Situación	Requerimiento	Area de Formación
1	Bachiller	En curso	De preferencia	
2	Técnico	Culminado	Necesario	
Especialidad: (Seleccione según lo requerido y especifique:)				
N°	Grado Académico	Situación	Requerimiento	Area de Formación
1	Diplomado	Culminado	De preferencia	
2				
Conocimientos Técnicos			Competencias Específicas	
(Habilidades Técnicas y Conocimiento Específico requerido para el desarrollo de las funciones del cargo):			(Habilidades Conductuales, aptitud, idoneidad, pericia para el desarrollo de las funciones del cargo):	
Necesidades de Capacitación Interna para desempeñarse en el cargo:				
Experiencia Laboral Requerida:				
		Años / Meses	Exp. Laboral INTERNA (En la Organización)	
Exp. Laboral TOTAL:			Áreas o Cargos:	Tiempo Min.
Exp. Laboral ESPECÍFICA:				
5. FUNCIONES: Cada puesto está compuesto de funciones principales, las cuales involucran actividades específicas que en conjunto llevan al logro de la misión del puesto. Se recomienda identificar entre 6 y 8 enunciados; así como el objetivo de cada uno de ellos, en pos del cumplimiento de la misión.				
En términos funcionales deberá responder a la Acción, Proceso y Resultados; es decir: Que es lo que hace? / Como o Sobre que se hace? / Para qué se hace?				FRECUENCIA*

6. INTERRELACIONES:			
Contacto Interno: Personal perteneciente a otras dependencias, es decir que no reportan al mismo jefe, pero que por razones de su cargo deben tener algún tipo de contacto.			
<u>Cargo / Área</u>	<u>Propósito</u>	<u>Frecuencia**</u>	
Contacto Externo: Personal perteneciente a otras organizaciones y/o empresas.			
<u>Cargo / Área</u>	<u>Propósito</u>	<u>Frecuencia**</u>	
7. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
Responsabilidad de Informes: (Informes periódicos, informes confidenciales, acceso a información confidencial). La responsabilidad por informes corresponde a quien aplica su capacidad y esfuerzo en la elaboración y no a quien se limita a ejercer supervisión o aprobar.			
Responsabilidad por Equipos, Maquinas, Vehículos o Mobiliario			
Laptop		Otros: (Listar)	
PC			
Celular			
Smartphone			
Locker			
REGISTRO Y APROBACIONES	Fecha	Nombre	Firma
Elaborado / Modificado			
VB° Jefe Inmediato			
VB° Gerente del área			
VB° Desarrollo Humano			
CARGO DE ENTREGA AL COLABORADOR			
NOMBRE DEL COLABORADOR			
FECHA			
FIRMA			
ESPACIO RESERVADO PARA LA VICEPRESIDENCIA DE DESARROLLO HUMANO (Por Favor No llenar)			
ROL:		Puntuación	
CLASIFICACIÓN:		Categoría	

Fuente. Elaboración propia

Anexo 12: Descripción de Filtros de Evaluación

Tabla 26

Descripción de Filtros de Evaluación

Evaluación	Alcance	Observaciones/Recomendaciones
a. Cuestionario de actitudes en Salud Sexual y Reproductiva.	Todos los candidatos	Determinar durante la implementación del sistema de reclutamiento los lineamientos a considerar en el cuestionario de actitudes.
b. Pruebas Proyectivas y Psicotécnicas	Todos los candidatos (convocatoria interna o externa). Las pruebas varían de acuerdo con los requerimientos del perfil.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar el uso de evaluaciones en línea, permitirá optimizar el tiempo empleado por los candidatos y a la institución contar con reportes de resultados inmediatos. - El reporte deberá ser analizado por el reclutador entrenado o psicólogo organizacional. - El resultado de las evaluaciones es de carácter confidencial, por tanto, no se mostrará ni entregará a la jefatura solicitante del puesto ni a personal ajeno al proceso de selección de personal. - El reporte será archivado en el file físico o virtual del colaborador.
c. Evaluación Crediticia	Candidatos internos o externos, directamente relacionados al manejo de dinero o valores, así como candidatos a cubrir puestos en la Dirección de administración y finanzas.	Este filtro es aplicable a toda la institución. Se sugiere determinar en conjunto con el área de administración y finanzas los parámetros de riesgo. Ex.: Para ser admitido, el candidato no debe tener deudas castigadas. Las deudas morosas no deben exceder las 5 UIT's.
d. Referencias Laborales	Todos los candidatos.	Contar con 2 referencias positivas de jefes y/o clientes internos de cargo superior de empleadores anteriores.
e. Antecedente penales y policiales	Todos los candidatos.	<ul style="list-style-type: none"> - El candidato no debe registrar antecedentes penales ni policiales. - Es no negociable cualquier antecedente relacionado a violencia de género y/ o familiar. - Se sugiere aceptar como documento de sustento el Certi-joven y/o el Certi-adulto según corresponda (Certificado gratuito, expedido y validado por el Ministerio de trabajo)
f. Entrevistas por competencias	Todos los candidatos.	- El reclutador debe estructurar las entrevistas en base a las competencias que el puesto requiere.

Fuente. Elaboración propia

Anexo 13: Cronogramas de Proceso de Selección

Figura 21

Cronograma de Proceso de Selección por Convocatoria Externa

Tiempo de cierre de procesos de selección por niveles de cargo:

Nivel	Días Útiles (Semanas)	Días Útiles																			
a. Operativo / Asistencial	15 (3)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15					
b. Mando Medio y Jefaturas - Táctico	22 (4-5)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		21	22																		
c. Plana Gerencial / Direcciones - Estratégico	44 (7-8)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
		41	42	43	44																

Escenario ideal basado en el cumplimiento de tiempo de respuesta por el responsable de cada etapa:

Nº	Etapa	Responsable	Sem 1					Sem 2					Sem 3					Sem 4					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	Perfil: Elaboración / validación	Área Solicitante	█																				
2	Estructura Salarial	GH / DAD	█																				
3	Convocatoria	Reclutador / GH		█	█	█																	
4	Filtro cv's / Pre-Screening				█	█	█																
5	Envío de Evaluaciones					█	█	█	█														
6	Revisión de Resultados y Referencias						█	█	█	█	█												
7	Entrevistas GH	Área Solicitante																					
8	Entrevistas Cliente Interno																						
9	Elección	Reclutador																					
10	Mail de Bienvenida																						
11	Entrega de documentos personales	Candidato																					
12	Exámenes Médicos	GH - Candidato																					
13	Recolección documentos - File	Reclutador																					
13	Ingreso	GH - Candidato	█																				

Nota: Fecha de ingreso o promoción susceptible de variación, en cargos con evaluaciones prerequisite (Perfiles con manejo de dinero o valores) realizadas con proveedor externo.

Fuente. Elaboración propia

Figura 22

Cronograma de Procesos de Selección por Convocatoria Interna

Tiempo de cierre de procesos de selección por niveles de cargo:

Nivel	Días Útiles (Semanas)	Días Útiles																			
a. Operativo	8 (2)	1	2	3	4	5	6	7	8												
b. Mando Medio y Jefaturas - Táctico	12 (3-4)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12								
c. Plana Gerencial / Direcciones - Estratégico	30 (7-8)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		21	22	23	24	25	26	27	28	29	30										

Escenario ideal basado en el cumplimiento del tiempo de respuesta del responsable de cada etapa:

Nº	Etapa	Responsable	Sem 1					Sem 2					Sem 3					Sem 4				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	MOF: Elaboración / validación	Área Solicitante	█																			
2	Estructura Salarial	GH / DAD	█																			
3	Convocatoria	Reclutador / GH		█	█	█																
4	Recepción de Postulaciones	Candidato / Jefe Directo - Solicitante		█	█	█	█															
5	Filtro	Reclutador / GH			█	█	█															
6	Envío de Evaluaciones					█	█	█														
7	Revisión de Resultados						█	█	█													
8	Entrevistas GH							█	█	█												
9	Entrevistas Cliente Interno	Área Solicitante																				
10	Elección	Reclutador / GH																				
11	Comunicación: Jefe vigente y candidato																					
12	Feedback a candidatos no elegidos																					
13	Gestión de documentación de cambio	Reclutador / GH																				
14	Promoción (*)	GH																				

Nota: Fecha de ingreso o promoción susceptible de variación, en cargos con evaluaciones prerequisite (Perfiles con manejo de dinero o valores) realizadas con proveedor externo.

Fuente. Elaboración propia

Anexo 14: Recomendaciones Específicas para la Implementación del Proceso de Reclutamiento y Selección

- a. Replantear la necesidad de cubrimiento cada vez que un puesto queda vacante, para evitar la acumulación o duplicidad de funciones.
- b. Priorizar la fuente de reclutamiento interno, previa revisión del potencial de crecimiento de los colaboradores en la organización, evitando generar falsas expectativas.
- c. Fomentar la comunicación activa con el área solicitante, para mantenerlo informado respecto al estatus de su requerimiento.
- d. Preparar la comunicación de rechazo a los candidatos desestimados.
- e. Fomentar la usabilidad digital de las herramientas de evaluación y registro presentadas, a fin de lograr mayor agilidad en los resultados.
- f. Entrenar al reclutador en metodologías de entrevistas STAR o por competencias.
- g. Orden de prioridad para la implementación de herramientas y puesta en marcha del procedimiento de reclutamiento y selección. Considerando el semáforo plazo – prioridad, como se muestra a continuación:

Figura 23

Propuesta de Implementación de Herramientas según prioridad

ITEM	DESCRIPCIÓN	PRIORIDAD
Contratación de Membrías	Bolsas laboral	↑
	Evaluaciones en línea	↑
	Verificación de referencias	→
Validación de Herramientas de trabajo	Disponibilidad de recursos para la implementación y desarrollo del proceso.	↑

Fuente. Elaboración propia

Nota. Flecha color verde significa prioridad alta, flecha color amarillo indica prioridad media y flecha color rojo indica prioridad baja.

Anexo 15: Cálculo para Determinar los Puntos por cada Factor

Tabla 27

Peso de los factores y Puntajes

Factor	%	I	II	III	IV	V
1. Formación académica	10.0%	10.00	32.50	55.0	77.5	100.0
2. Experiencia en el puesto	12.0%	12.00	48.00	84.0	120.0	0.0
3. Conocimiento funcional	15.0%	15.00	60.00	105.0	150.0	0.0
4. Autonomía en decisiones	19.0%	19.00	76.00	133.0	190.0	0.0
5. Impacto en resultados	24.0%	24.00	96.00	168.0	240.0	0.0
6. Complejidad del Puesto	20.0%	20.00	65.00	110.0	155.0	200.0

Fuente. Elaboración Propia

Anexo 16: Descripción de los Niveles y Puntaje de los Factores

a. Formación Académica

La formación académica es el conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño eficiente del puesto los cuales son adquiridos a través de estudios formales.

A continuación, se presenta la tabla de asignación de puntos:

Tabla 28
Factor formación académica

Grados	Descripción	Puntaje
I	Secundaria Completa: correspondiente a los conocimientos recibidos en el tercer nivel de la educación básica regular del programa curricular, la cual tiene una duración habitual de 5 años.	10
II	Estudios Técnicos o Universitaria Incompleta: conocimientos especializados semi profesionales para comprender el funcionamiento del trabajo. Incluye aplicaciones prácticas y enfoque técnico-administrativo.	32.5
III	Universidad Completa: conocimientos para llevar a cabo tareas principalmente orientadas a la aplicación práctica, y dependen de la utilización de conceptos, teorías y principios que son intrínsecos a una profesión específica.	55
IV	Posgrado: requisitos comparables a los descritos en la sección anterior (grado III), con la exigencia adicional de una explícita especialización en los ámbitos técnicos, de salud, de negocios o administrativo. Este grado se puede obtener después de una duración mínima de seis meses de estudios de posgrado, durante los cuales la duración de la formación en ese nivel no debe ser inferior a 6000 horas.	77.5
V	Maestría: conocimientos profesionales especializados y avanzados, necesarios para resolver de manera efectiva problemas complejos en una variedad de campos, como los técnicos, de la salud, los negocios o administrativo. Se obtiene a través de un postgrado formal que dura no menos de un año y requiere un mínimo de 1200 horas de capacitación en este nivel.	100

Fuente. Elaboración propia

b. Experiencia En El Puesto

El factor de experiencia en el puesto está relacionado al nivel de expertise necesario para el desarrollo eficiente del puesto y actividades asignadas al mismo, para el logro de los servicios en los que interviene el colaborador.

A continuación, se presenta la tabla de asignación de puntos:

Tabla 29
Experiencia en el puesto

Grados	Descripción	Puntaje
I	Menos de 1 año	12
II	De 1 a < 3 años	48
III	De 3 a < 5 años	84
IV	De 5 a < 7 años	120

Fuente. Elaboración propia

c. Conocimiento Funcional

En este factor se evalúa los conocimientos especializados dentro de una disciplina profesional.

A continuación, se presenta la tabla de asignación de puntos:

Tabla 30

Factor conocimiento funcional

Grados	Descripción	Puntaje
I	Limitado: Conocimiento de los estándares básicos del trabajo para operar con límites estrechos	15
II	Básico: Conocimiento básico de prácticas y procedimientos de su área de trabajo.	60
III	Amplio: Amplio conocimiento de la teoría y principios dentro de una disciplina profesional o de un conocimiento técnico	105
IV	Experto: Habilidades avanzadas/bien desarrolladas y conocimiento de una disciplina profesional que implica integración teoría y práctica.	150

Fuente. Elaboración propia

d. Autonomía En Decisiones

Este factor considera evalúa la capacidad de análisis de problemas, la construcción de alternativas de solución para cumplir con los objetivos. Así también, valora los conocimientos de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas en sus funciones.

A continuación, se presenta la tabla de asignación de puntos:

Tabla 31

Factor autonomía en la toma de decisiones

Grados	Descripción	Puntaje
I	Limitada: Sigue procedimientos establecidos, solicita aprobaciones de sus superiores, no se espera cambios en los flujos.	19
II	Controlada: Verifica problemas en los procesos, efectuando cambios menores. Solicita aprobaciones para dichos cambios.	76
III	Estandarizada: Adapta o mejora métodos de trabajo dentro de su propio rol, produciendo mejoras. Solicita aprobaciones para dichos cambios.	133
IV	Amplía: Establece mejoras sustanciales a procedimientos o procesos. Requiere aprobaciones para temas sustanciales.	190

Fuente. Elaboración propia

e. Impacto En Resultados

Este factor examina el cumplimiento el impacto del cumplimiento de objetivos en un corto mediano y largo plazo, así como su alineamiento con la estrategia de la organización.

A continuación, se presenta la tabla de asignación de puntos:

Tabla 32
Factor impacto en resultados

Grados	Descripción	Puntaje
I	Limitado: Entrega resultados de acuerdo con los estándares y lineamientos específicos.	24
II	Bajo: Trabaja para alcanzar objetivos y entrega de resultados a corto plazo con enfoque de impacto limitado.	96
III	Intermedio: Provee aportes para nuevos procesos o planes operacionales de corto o mediano plazo apoyando la estrategia de la organización.	168
IV	Alto: Establece e implementa estrategias de negocio con un enfoque a largo plazo.	240

Fuente. Elaboración propia

f. Complejidad Del Puesto:

Este factor determina el grado de dificultad diversidad de tareas y contribución del puesto en la solución de problemas.

A continuación, se presenta la tabla de asignación de puntos:

Tabla 33
Factor Complejidad Del Puesto

Grados	Descripción	Puntaje
I	Reducida: Trabajo de rutinas, realizado bajo pautas preestablecidas.	20
II	Baja: Trabajo algo diverso sujeto a ciertos procedimientos. Problemas sencillos.	65
III	Intermedio: Trabajo muy diverso y no sujeto a pautas con problemas algo complejos.	110
IV	Alta: Trabajo sujeto a políticas generales con problemas muy complejos.	155
V	Muy Alta: Trabajo con problemas únicos y de alta complejidad, que exigen habilidades de diseño técnico y/o conceptual.	200

Fuente. Elaboración propia

Se propone que la institución defina su posicionamiento salarial frente al mercado de referencia en materia de retribución fija y variable en la mediana del mercado, es decir que la ONG de Salud pague a sus colaboradores dentro del promedio (50%) del mercado.

Anexo 17: Actividades a Implementar Relacionadas al Monitoreo de Factores de Riesgos Psicosociales

Los resultados de la evaluación en cada dimensión permitirá categorizarlos en tres niveles, lo que posibilitará la elaboración de estrategias de intervención específicas.

Figura 24

Nivel de prevalencia del riesgo



Fuente. Adaptado en base al Manual de usuario del método CENSOPAS-COPSOPQ Versión media por Instituto Nacional de Salud/ Centro Nacional de salud y protección Ambiental para la salud,2022

El diagnóstico de las dimensiones permite implementar acciones que disminuyan la exposición a aspectos que tengan influencia negativa en el bienestar, así también a identificar los factores protectores para fortalecer su práctica. Respecto al monitoreo de factores de riesgo psicosociales, se sugiere establecer las siguientes actividades:

Tabla 34

Etapas Del Monitoreo

ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ● Actividades de sensibilización: Capacitación y sensibilización respecto a los factores de riesgo psicosocial, su importancia y el método de evaluación. ● Evaluación: Difusión del método y las etapas de la evaluación. La aplicación del cuestionario es virtual a través de un enlace. ● Entrega de resultados: Se comparte los resultados de la evaluación a las jefaturas y dirección ejecutiva. Se designa un comité para la elaboración y monitoreo del plan de acción. ● Plan de acción: Se elabora un plan de acción tomando en cuenta las dimensiones en afectadas (puntaje mayor a 40% en rojo).

Fuente. Elaboración propia

Algunos aspectos clave en las actividades implementación son: difundir los resultados y plan de acción de la evaluación a todo el personal; monitorear y supervisar el cumplimiento del plan de acción durante todo el periodo en curso; la efectividad del plan de acción se medirá en la siguiente evaluación en el 2025, de acuerdo con la normativa legal la evaluación se realiza cada dos años.

Figura 25*Cronograma De Monitoreo De Evaluación De Factores De RPS 2023*

Evaluación de RPS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Actividades												
Capacitación respecto a los factores de riesgo psicosociales		X										
Sensibilización y envío de cuestionario.			X									
Procesamiento de información			X									
Entrega de resultados de la evaluación del 2023 a la Dirección Ejecutiva.				X								
Elaboración del plan de acción.				X								
Difusión de los resultados y plan de acción a todo el personal.				X								
Implementación y monitoreo de cumplimiento del plan de acción.					X	X	X	X	X	X	X	X

*Fuente. Elaboración propia***Anexo 18: Costo de Consultoría para la Elaboración del Planeamiento Estratégico****Tabla 35***Costo de Consultoría Para La Elaboración del Planeamiento Estratégico*

Procesos	Horas
Diagnóstico	144
Identificación del Problema	32
Planteamiento de objetivos	16
Marco metodológico	32
Análisis del Contexto	32
Análisis Interno	32
Auditoría de RRHH	104
Revisión actual de Funciones de RRHH	64
Encuestas a líderes y empleados	40
Propuesta de Solución	176
Análisis FODA	24
Desarrollo de Estrategias de RRHH	88
Cronograma y Presupuesto	32
Viabilidad	32
Costo por hora	USD 55.00
Total Honorarios	USD 23,320

Fuente. Elaboración propia