



**“PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE PERSONAS PARA UNA
EMPRESA DE SERVICIOS DE SALUD OCUPACIONAL”**

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

Presentado por

Srta. Jessica Ivonne Domínguez López

Srta. Joyssi Yvett Larrea Medina

Srta. Ketty Ileana Málaga Napa

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

2017

Dedicamos este trabajo a Jorge, Josefa y Mitzy; a Isabella, Juan Diego, Juan Carlos, Deme y Alejo; y a Mirtha, Elías y Nora. A todos ellos, quienes son fuente de nuestra inspiración en nuestra búsqueda de ser mejores personas y mejores profesionales. Gracias por su paciencia y su inmenso amor.

Agradecemos a la empresa que confió en nosotras y, con gran disposición y paciencia, colaboró con esta investigación y nos permitió brindarle nuestro dedicado aporte. Gracias al investigador Carlos Villajuana, quien con sus aportes académicos contribuyó a nuestra propuesta. A nuestro asesor, Alejandro Flores, por compartir con nosotras sus conocimientos en temas estratégicos de personas y acompañarnos en esta travesía de gran sacrificio y aprendizaje. A nuestros hermanos y amigos más cercanos, quienes nos apoyaron y animaron incansablemente en esta etapa de gran desarrollo profesional y personal.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes.....	1
2. Objetivo del trabajo.....	2
3. Metodología a aplicar	2
4. Breve presentación general de la empresa	3
4.1 Declaración actual de la visión	3
4.2 Declaración actual de la misión	3
4.3 Valores organizacionales	3
4.4 Objetivos a largo plazo	4
Capítulo II. Marco teórico.....	6
1. Planeamiento estratégico de gestión de personas	6
2. Modelo de múltiples roles para la gestión de personas.....	6
2.1 <i>Management</i> de recursos humanos estratégicos	7
2.2 <i>Management</i> de la transformación y el cambio	7
2.3 <i>Management</i> de la infraestructura.....	7
2.4 <i>Management</i> de la contribución de los empleados	7
3. Gestión de competencias de gestión de personas.....	8
4. Modelo de gestión por competencias.....	8
4.1 Modelo de Santiago Pereda y Francisca Berrocal	8
5. Actividades de la gestión de personas.....	9
6. Desempeño laboral.....	10

7. Cultura organizacional.....	10
Capítulo III. Análisis externo.....	12
1. Análisis del macroentorno	12
1.1 Análisis Pestel.....	12
1.1.1 Entorno político	12
1.1.2 Entorno económico.....	12
1.1.3 Entorno social	14
1.1.4 Entorno tecnológico.....	15
1.1.5 Entorno ecológico-ambiental.....	15
1.1.6 Entorno legal.....	16
1.1.7 Reguladores	16
2. Análisis del microentorno.....	17
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	17
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	18
2.2.1 Amenaza de nuevos entrantes.....	18
2.2.2 Rivalidad entre los competidores actuales.....	19
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores	20
2.2.4 Poder de negociación de los clientes	20
2.2.5 Amenaza de productos sustitutos.....	21
Capítulo IV. Análisis interno	22
1. Análisis interno de la empresa	22
1.1 Modelo del negocio de la empresa.....	22
1.2 Cadena de valor	24
1.2.1 Actividades primarias	24
1.2.2 Actividades de apoyo.....	27

1.3 Ventaja competitiva y fuentes de ventaja competitiva (VRIO)	29
1.4 Estructura organizacional.....	30
1.5 Cultura organizacional	31
2. Análisis interno del área de Recursos Humanos.....	31
2.1 Estructura	32
2.2 Procesos internos	32
2.3 Roles y alineamiento estratégico	34
2.4 Políticas	34
2.5 Conclusiones.....	34
3. Identificación de brechas para puestos claves de la empresa.....	34
3.1 Objetivos	34
3.2 Metodología.....	35
3.2.1 Documentos internos (fuentes secundarias).....	35
3.2.2 Entrevistas a profundidad	35
3.2.3 Taller para el levantamiento de descriptivos de las posiciones claves	36
3.3 Identificación del modelo de gestión por competencias de la empresa	38
3.4 Identificación de brechas para puestos claves.....	39
3.5 Validación del modelo de gestión por competencias.....	42
Capítulo V. Análisis FODA de la empresa.....	44
1. Oportunidades y amenazas	44
2. Fortalezas y debilidades.....	46
3. FODA cruzado.....	47
4. Iniciativas estratégicas vinculadas a gestión de personas	49
Capítulo VI. Plan estratégico de gestión de personas	50
1. Objetivos del plan estratégico de gestión de personas	50

1.1 Objetivo general.....	50
1.2 Objetivos específicos	50
2. Orientación estratégica.....	50
3. Metodología de trabajo	50
3.1 Misión propuesta de gestión de personas.....	51
3.2 Visión propuesta de gestión de personas	51
3.3 Determinación de la función esencial	51
3.4 Definición de la meta (objetivo) nuclear.....	51
3.5 Descubrimiento de los cuellos de botella.....	51
4. Plan de implementación, monitoreo y control	533
4.1 Plan de acción para reducir las brechas de puestos claves.....	533
4.2 Plan de alineamiento de los procesos de gestión de personas.....	555
5. Propuesta de reestructuración para el área de Recursos Humanos	577
6. Presupuesto	588
Conclusiones y recomendaciones	60
1. Conclusiones.....	60
2. Recomendaciones	61
Bibliografía	62
Anexos	70
Notas biográficas	85

Índice de tablas

Tabla 1.	Detalle de amenaza de nuevos entrantes.....	18
Tabla 2.	Principales rivales	19
Tabla 3.	Análisis Canvas.....	23
Tabla 4.	Análisis VRIO.....	29
Tabla 5.	Procesos internos	33
Tabla 6.	Principales funciones de puestos claves.....	36
Tabla 7.	Niveles de calificación	40
Tabla 8.	Resultados de brechas de desempeño de los puestos clave.....	41
Tabla 9.	Oportunidades y amenazas	44
Tabla 10.	Análisis de fortalezas y debilidades	46
Tabla 11.	FODA cruzado	48
Tabla 12.	Plan de acción para desarrollo de competencias de posiciones claves	¡Error!
Marcador no definido.		
Tabla 13.	Plan de implementación de monitoreo y control.....	546
Tabla 14.	Presupuesto de la estrategia	58

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Mapa estratégico de la línea de asesoría médica ocupacional	4
Gráfico 2.	Mapa estratégico de la línea de exámenes médicos	5
Gráfico 3.	Modelo de múltiples roles	6
Gráfico 4.	Cadena de valor de la empresa.....	24
Gráfico 5.	Flujo de atención de exámenes médicos	26
Gráfico 6.	Flujo de atención de asesorías médicas ocupacionales	27
Gráfico 7.	Estructura organizacional del área de Recursos Humanos	32
Gráfico 8.	Metodología para identificación del modelo de gestión por competencias	39
Gráfico 9.	Organigrama de gestión de personas	57

Índice de anexos

Anexo 1.	Metodología Carlos Villajuana - Pasos.....	711
Anexo 2.	Organigrama de la empresa.....	722
Anexo 3.	Diagnóstico interno a los procesos y actividades de recursos humanos	733
Anexo 4.	Entrevista a profundidad a socios y jefe de Recursos Humanos.....	777
Anexo 5.	Consolidado de descriptivos de puestos claves.....	799
Anexo 6.	Identificación del modelo de gestión por competencias de la empresa	80
Anexo 7.	Modelo competencias organizacionales.....	81
Anexo 8.	Modelo de competencias gerenciales y específicas	81
Anexo 9.	Entrevistas a expertos en gestión humana.....	83
Anexo 10.	Definición de los cuellos de botella	844

Resumen ejecutivo

El propósito de esta investigación es diseñar el Plan Estratégico de Gestión de Personas de una empresa de servicios de salud ocupacional del 2017 al 2020, que guíe sus etapas de crecimiento futuro.

Para tal fin, el primer paso fue definir con la Gerencia General el alcance de la investigación a las posiciones que resultan claves para el negocio y la conformación del equipo de trabajo, que tendría como *sponsor* del proyecto al gerente de Operaciones. A fin de realizar un diagnóstico de la empresa y sus procesos, tuvimos acceso a información de fuente secundaria y realizamos cinco entrevistas cualitativas a los socios de la empresa y a la persona designada de recursos humanos con la finalidad de conocer con mayor profundidad su estrategia, cultura y gestión de talento. Como producto del análisis de la información relevada se evidenció que la empresa no tenía identificado el nivel de desarrollo de sus competencias y no tenía definida una estrategia para incrementar su desempeño, lo que evidenció que el área de Recursos Humanos carecía de una propuesta de valor estratégica para cumplir este rol. De la revisión bibliográfica y casos de éxito estudiados, se concluyó que resultaba necesario establecer un modelo de gestión por competencias que permita identificar, gestionar y desarrollar a las personas de acuerdo con los atributos de la propuesta de valor al cliente de la empresa como una organización de servicios profesionales.

Para poder implementar dicho modelo de gestión de personas, se identificaron las competencias organizacionales y gerenciales, así como los comportamientos vinculados a aquellos diferenciadores de la propuesta de valor al cliente. Esta propuesta fue ajustada y aprobada por el *sponsor* del proyecto y posteriormente presentada a los socios de la empresa para su validación final, quienes, luego de ajustar algunos conceptos y comportamientos, aprobaron el modelo. Para definir las competencias específicas, fue necesario actualizar los descriptivos de puestos claves a través de un taller teórico-práctico, que permitió capacitar a los colaboradores en la metodología y optimizar los tiempos. Asimismo, se realizaron entrevistas cualitativas de incidentes críticos y, en base al análisis de las situaciones de éxito descritas por los entrevistados, se preparó una propuesta de competencias específicas y sus comportamientos asociados. La propuesta fue validada por el *sponsor* del proyecto y, posteriormente, por los socios de la empresa.

El modelo de gestión por competencias fue validado por un panel de expertos en servicios profesionales y especialistas en gestión de personas, quienes coincidieron que la propuesta resulta estratégica y coherente con la propuesta de valor de la empresa. Posteriormente, los jefes realizaron una evaluación de desempeño en base al modelo de competencias definido para los puestos claves que permitieron identificar las brechas de desempeño.

Finalmente, el Plan Estratégico de Gestión de Personas presentado contempla las acciones propuestas para acortar las brechas de desempeño de competencias de los puestos claves y un plan de implementación de los procesos de gestión de personas a fin de responder a lo identificado en el diagnóstico realizado de los procesos y los cuellos de botella del área de Recursos Humanos, al FODA y a la propuesta de valor de la empresa.

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

Las organizaciones son auténticos seres vivos, que deben desempeñarse en contextos en constante evolución, buscando garantizar su crecimiento o, por lo menos, su permanencia en el mercado. Cuando las organizaciones crecen, esto también conlleva un crecimiento y una complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, tales como el aumento del capital, el incremento de la tecnología y la mayor cantidad de estrategias y funciones de línea y de apoyo.

Bajo el escenario descrito, la empresa objeto de estudio, dedicada a brindar servicios de salud ocupacional, con diez años en el mercado, no es ajena a esa dinámica y está afrontando las consecuencias del crecimiento acelerado de los últimos años que responden al incremento de la demanda en servicios de salud ocupacional en el país, propiciado por la obligatoriedad de los servicios de salud y seguridad en el trabajo para todos los sectores empresariales del país mediante la Ley N° 29783, la cual establece un amplio mercado cautivo para este nicho de negocio y que hoy está representado por 159 proveedores de exámenes médicos y 38 en servicios de asesoría médica ocupacional (Digesa 2017).

La evolución anterior provoca un aumento en el número de personas y también la necesidad de que estas cuenten y apliquen los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio, a fin de asegurar la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos. La rapidez con la que ha crecido la empresa no ha incluido ni contemplado su profesionalización, con lo cual sus áreas de soporte actualmente desempeñan un papel operativo y orientado al corto plazo. El área de Recursos Humanos no es una excepción, pues está enfocada, principalmente, en el pago de la nómina, administración de personal y entrenamiento en estándares técnicos.

Por ello, uno de los principales retos, de cara a la competitividad de la empresa en el campo de la gestión de personas, es proponer el diseño del área de Recursos Humanos bajo un enfoque de competencias, a través de la planeación, implementación y monitoreo de sus actividades, agregando valor y desarrollando mayores capacidades organizacionales (Ulrich 2006) y que acompañe el plan estratégico de la empresa que ha definido en sus mapas estratégicos.

Para una mejor precisión conceptual, en adelante se utilizará el término gestión de personas en lugar de recursos humanos. De este modo, se considera que las personas, impulsores del éxito empresarial, no son meramente recursos o agentes pasivos, sino agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los recursos de la empresa (Chiavenato 2011). Como consecuencia, la gestión de personas deja de ser responsabilidad de una sola área y se comparte con los gerentes y/o jefes de línea de toda la empresa, lo que genera y sostiene su valor en el tiempo.

2. Objetivo del trabajo

Diseñar el plan estratégico del área de Recursos Humanos hacia el año 2020, que responda a los objetivos estratégicos de una empresa de servicios de salud ocupacional para ese mismo período.

3. Metodología a aplicar

Para la formulación del Plan Estratégico de Gestión de Personas, se utilizará la metodología adaptada de Villajuana (2011), que considera las siguientes etapas para la elaboración del plan:

- Visión y misión de la empresa.
- Análisis estratégico.
- Deducción del interés esencial de la unidad estratégica.
- Definición de la meta nuclear.
- Descubrimiento de los tapones y cuellos de botella.
- Formulación de estrategias.

Para mayor detalle sobre la metodología, revisar el anexo 1.

Asimismo, es relevante indicar que la presente investigación tiene como alcance a las unidades estratégicas de negocio de la empresa, entendidas como un conjunto de servicios afines que satisfacen beneficios concretos de un grupo determinado de clientes y que es resultado de la ejecución de una cadena de valor particular (Villajuana 2011). Así tenemos: (i) unidad estratégica de negocio de exámenes médicos y (ii) unidad estratégica de negocio de asesoría médica ocupacional, las cuales representan el 88% de los ingresos de la empresa.

Finalmente, la principal limitación de la presente investigación es el acceso a la información en la etapa de diagnóstico. Por temas confidenciales, solo se ha tenido acceso a los mapas

estratégicos de las unidades de negocio de exámenes médicos y asesoría médica ocupacional. Respecto al área de Recursos Humanos, no se encontraron procedimientos, políticas y/o lineamientos formales escritos, así como indicadores de gestión que permitieran analizar el historial de desempeño del área. Por otro lado, la poca información de la que se pudo hacer uso se encontraba en diversas bases de datos, por lo que fue necesario consolidar dicha información para su posterior análisis.

4. Breve presentación general de la empresa

La empresa brinda servicios especializados en salud ocupacional desde el año 2006. Sus servicios están enfocados en la promoción y mantenimiento de la mejora constante del estado físico, mental y social de los trabajadores; ello implica la gestión especializada de riesgos laborales a través de la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales. Cuenta con 85 trabajadores y es liderada por tres especialistas pioneros y reconocidos en el ámbito de salud ocupacional en el país.

4.1 Declaración actual de la visión

«Ser considerados aliados estratégicos de las empresas para contribuir a un mercado laboral peruano sano y seguro que genere mayor bienestar y productividad contando con el mejor recurso humano e innovación tecnológica» (La empresa 2017).

4.2 Declaración actual de la misión

«Somos una empresa especializada en Salud, Seguridad, Higiene, Ergonomía y Psicología Laboral, que cuenta con profesionales capacitados, infraestructura e innovación tecnológica que nos permiten satisfacer las necesidades de las empresas. Nuestra experiencia y la calidad de servicios en prevención y promoción de la salud, gestión de los peligros y riesgos, prevención y manejo de contingencias laborales son un punto de apoyo para la productividad de los trabajadores y el éxito de las empresas» (La empresa 2017).

4.3 Valores organizacionales

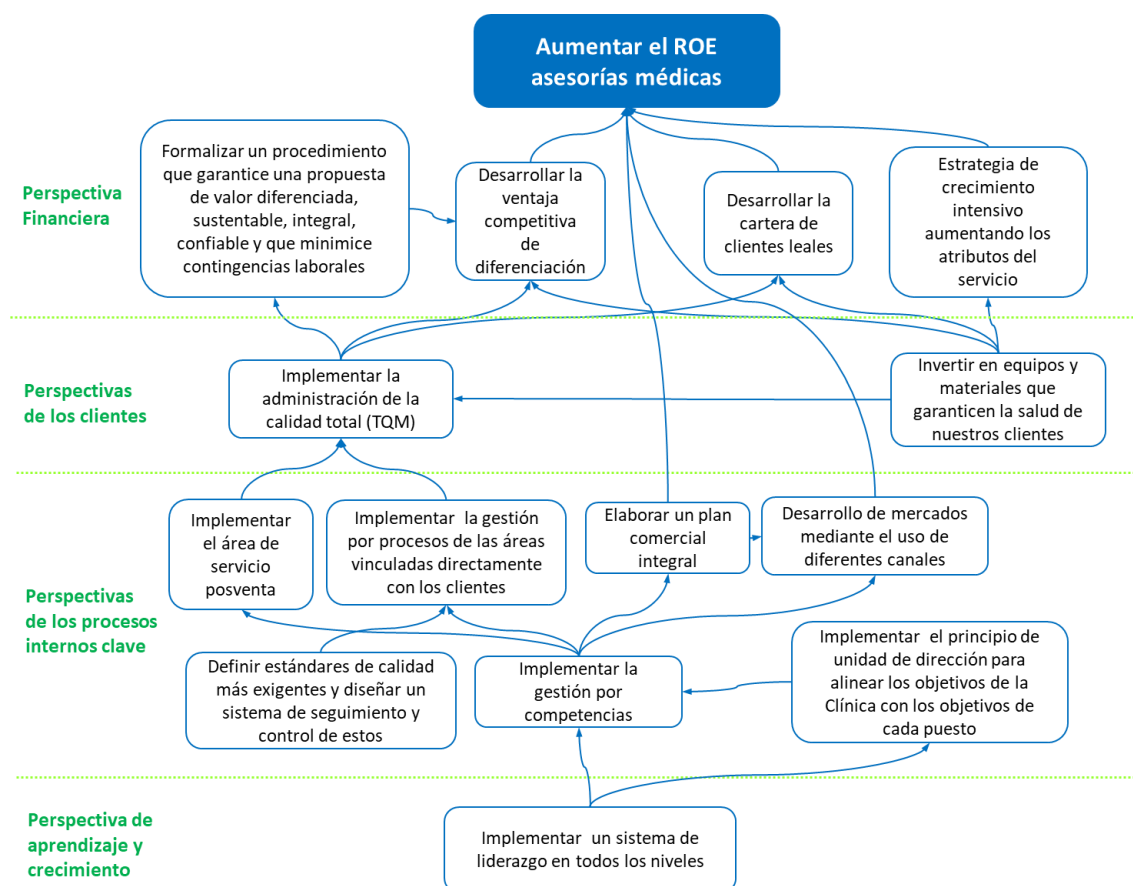
Los valores que rigen el comportamiento de los trabajadores de la empresa son ética, excelencia en el servicio, honestidad, profesionalismo, responsabilidad y trabajo en equipo.

4.4 Objetivos a largo plazo

La empresa tiene como objetivos principales para el periodo 2017–2020 el crecimiento de las ventas de sus servicios de manera integral y el posicionamiento en el mercado como empresa líder en servicios de salud ocupacional, lo cual se vislumbra en los mapas estratégicos de cada una de las unidades estratégicas de negocio, en donde a partir del planteamiento y relación de causa–efecto de los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas se pretende lograr la alineación de los activos intangibles que conduzcan a un mejor desempeño de los procesos, lo que a su vez inducirá al éxito con los clientes y accionistas.

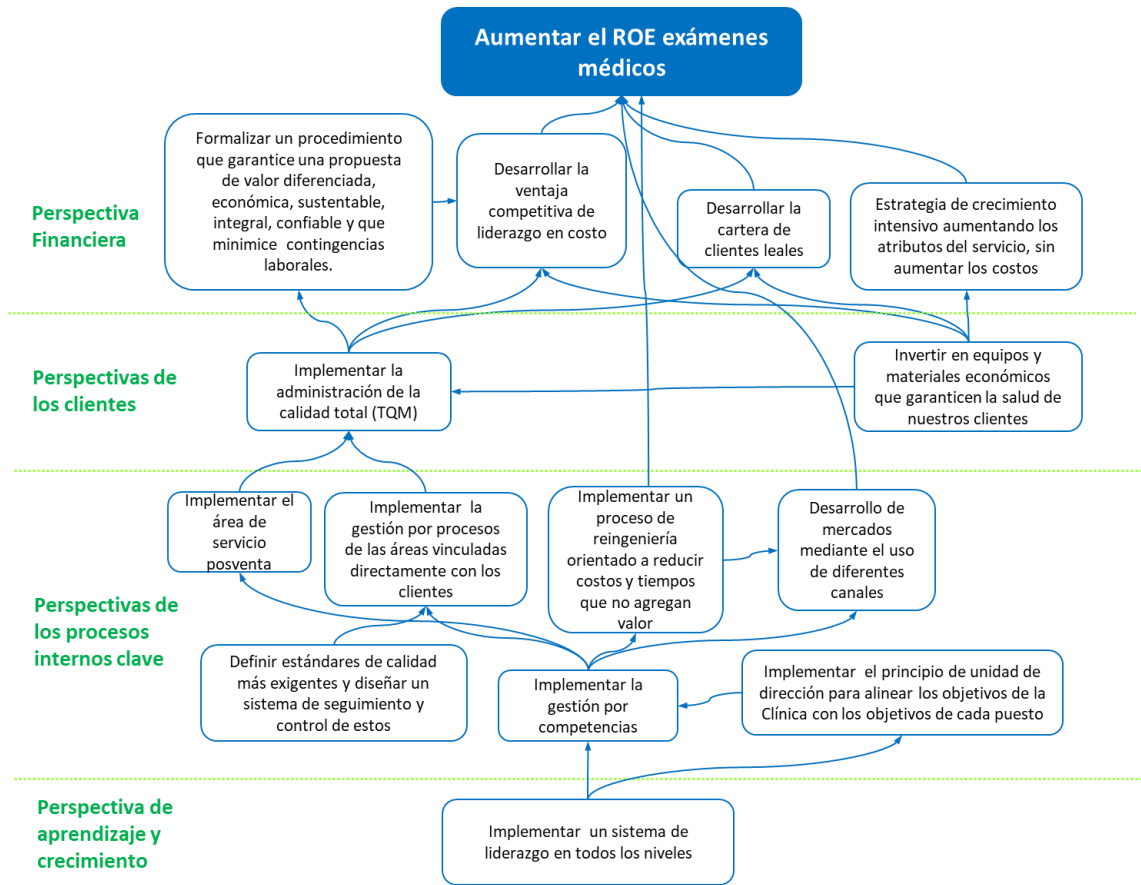
A continuación, se presentan los mapas estratégicos de las unidades de negocio objeto de estudio:

Gráfico 1. Mapa estratégico de la línea de asesoría médica ocupacional



Fuente: Empresa, 2017.

Gráfico 2. Mapa estratégico de la línea de exámenes médicos



Fuente: La empresa, 2017.

Capítulo II. Marco teórico

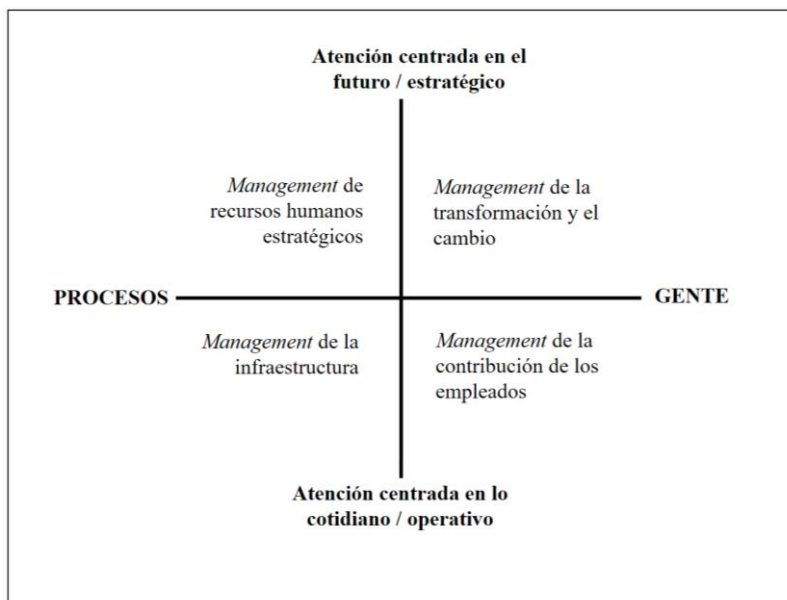
1. Planeamiento estratégico de gestión de personas

El planeamiento de gestión de personas como actividad clave e integradora de la gestión de personas debe ser un proceso mediante el cual una empresa asegura el número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana previendo las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencias oportunas y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible (Cuesta 2011).

2. Modelo de múltiples roles para la gestión de personas

Ulrich (1997) señala que, para crear valor y generar resultados, los profesionales de recursos humanos, cumplen cuatro roles principales, que se definen en dos ejes: centros de atención (estratégico y operativo) y actividades (procesos y gente). Ver gráfico 3.

Gráfico 3. Modelo de múltiples roles



Fuente: Ulrich, 1997.

A continuación, se detallan los roles:

2.1 Management de recursos humanos estratégicos

Ulrich (2005) desarrolla y alinea en la práctica, la estrategia de recursos humanos con el negocio, actuando como un punto único de contacto de los clientes internos. Ayuda a la línea de mando a resolver problemas relacionados con la gente. Desarrolla proyectos funcionales en forma transversal ayudando a mejorar la productividad. Es facilitador de reuniones en momentos difíciles y trata de encontrar una solución *win-win*. Apuesta por el desarrollo y formación de los líderes para saber actuar en época de crisis.

2.2 Management de la transformación y el cambio

Participa en equipos de cambio organizacional, comunica cambios internamente y se gana la confianza de los empleados. Lidera iniciativas para preparar a los empleados para vivir en una nueva empresa. Ayuda a adquirir nuevas competencias que se necesitarán para lograr el cambio, planifica entrenamientos y actualiza descripciones de puestos. Continuamente recolecta *feedbacks* de empleados y los transfiere a los equipos.

2.3 Management de la infraestructura

Es un rol transaccional de gestión de personas. Identifica datos clave de la administración de personal, aplica la tecnología de la información para generar productos y servicios de gestión de personas.

2.4 Management de la contribución de los empleados

Recursos Humanos debe representar los intereses de los empleados y asegurarse de que las iniciativas estén balanceadas. Lleva la voz cantante de las encuestas de satisfacción del empleado, identificando *gaps* en la cultura interna y en las prácticas del *management*. Mejora la experiencia del empleado en la empresa y se asegura de que reciban un trato justo.

Finalmente, Ulrich (1997) precisa que los profesionales de Recursos Humanos deben aprender a ser tanto estratégicos como operativos, centrándose a la vez en el corto y largo plazo. La ecuación más dinámica y amplia, que resume la definición de socio de negocio es la siguiente:

**Socio de negocio = socio estratégico + experto administrativo + defensor de los empleados
+ agente de cambio**

3. Gestión de competencias de gestión de personas

La gestión por competencias es un modelo que se hace más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño (Mc Clelland 1973). Alles (2004) por su parte señala que es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una empresa con su estrategia de negocio, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

De acuerdo a Zaragoza, Canós y Valdés (2003), revisando a Fernández y Ordoñez (1995), una de las características más resaltantes de gestión por competencias es que permite la integración de los procesos de gestión de personas, tomando como núcleo el concepto de competencias y fundamentándose en tres dimensiones básicas: adquisición, estimulación y desarrollo de competencias. Adicionalmente, Burke (1986) señala que el desarrollo de competencias puede significar un incremento en la productividad en un 29% y 32%, lo que desplaza la curva de productividad de desviación estándar hacia la derecha.

4. Modelo de gestión por competencias

Se presenta a continuación el modelo de gestión por competencias de Pereda y Berrocal (2001):

4.1 Modelo de Santiago Pereda y Francisca Berrocal

Este modelo contempla componentes de las competencias que permitan a un trabajador obtener resultados buenos y excelentes en su actividad laboral. Estos son los siguientes:

- Saber: tener el conocimiento que exige su trabajo.
- Saber hacer: aplicar el conocimiento.
- Saber estar: relacionado con la cultura y valores de la empresa.
- Querer hacer: motivación para llevar a cabo comportamientos que lleven al éxito.
- Poder hacer: indispensable para realizar lo anterior disponiendo de los medios y recursos.

El enfoque de competencias permite superar dificultades y atender necesidades prioritarias como selección de personal y decidir en la evaluación qué candidato es el adecuado para el

trabajo o proponer al empleado a una promoción cuando se evalúa potencial, dado que esta se encuentra basada en la observación de comportamientos.

El modelo de competencias facilita la focalización de todos los esfuerzos hacia los resultados. Por ejemplo, cuando se lleva a cabo una acción formativa se pueden definir más fácilmente sus objetivos de aprendizaje (comportamientos que los formandos deben llevar a cabo al finalizar esta) y sus objetivos operativos (consecuencias concretas que se espera que tengan sobre el rendimiento y/o la seguridad los comportamientos aprendidos por el sujeto). Además, permite utilizar como mejor predictor del comportamiento futuro en base al comportamiento pasado de la persona (Pereda y Berrocal 2001). Estas conductas no requieren inferencia, ni interpretación, lo que reduce la subjetividad al momento de abordarlas y aumenta la probabilidad de acuerdo en caso de identificarlas, describirlas, evaluarlas o desarrollarlas (Spitzberg y Cupach 1989).

Finalmente, resulta importante resaltar las ventajas que el modelo de competencias aporta a la gestión de personas de las organizaciones a nivel global:

- Facilita el enfoque integrador entre las distintas áreas dentro de la gestión de personas.
- Permite utilizar un lenguaje común y orientado a los resultados en toda la empresa.
- Facilita la comparación entre los perfiles de exigencias de los puestos y los perfiles de competencias de las personas.
- Permite hacer predicciones más exactas sobre el rendimiento y/o la seguridad de los empleados en su puesto de trabajo.
- Facilita validar y mantener actualizados los perfiles de exigencias de los puestos.

De esta forma, las competencias son entendidas como «conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una empresa concreta» (Pereda y Berrocal: 2001: 21).

5. Actividades de la gestión de personas

De acuerdo con lo visto, se vincularán las necesidades estratégicas de la empresa al plan estratégico del área de Recursos Humanos. Según Chiavenato (2011), las actividades de gestión de personas comprenden lo siguiente:

- Procesos para integrar personas: reclutamiento y selección.
- Procesos para organizar a las personas: diseño de puestos y evaluación de desempeño.

- Procesos para recompensar a las personas: remuneración, prestaciones e incentivos.
- Procesos para desarrollar a las personas: formación, desarrollo, aprendizaje y administración del conocimiento.
- Procesos para retener a las personas: higiene y seguridad, calidad de vida y relaciones con los empleados y los sindicatos.
- Procesos para auditar a las personas: banco de datos y sistemas de información administrativa.

Por su parte, Baird y Meshoulam (1998) sostienen que un área de Gestión de Personas tiene la función de diseñar e implementar un conjunto de políticas y prácticas que garanticen que el recurso humano de una empresa contribuya al logro de sus objetivos estratégicos y mejorar el desempeño organizacional.

Desde otra perspectiva, de acuerdo con Zapata (2009), revisando a Peña y Hernández (2007), propone que la misión estratégica de Gestión de Personas es impulsar la definición e implantación de un sistema de personal que apoye la estrategia del negocio y que constituya una fuente de ventaja competitiva sostenible. En otras palabras, indican que no solo ayuda a implantar la estrategia de la empresa mediante la formulación y aplicación de sus políticas, sino que también colabora en la propia definición de la estrategia del negocio, pues esta última solo será posible, en la medida en que esté en consonancia con la realidad de las personas de la empresa (Ulrich 1997).

6. Desempeño laboral

Borman y Motowidlo (1997) definen al desempeño laboral como las acciones específicas y requeridas para el trabajo de un empleado y, por lo tanto, ordenada, valorada y recompensada por la organización que lo emplea. Estos conjuntos de normas y procedimientos establecen el comportamiento en el trabajo que predicen las tareas básicas de la organización, pudiendo ser coordinadas y controladas con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

7. Cultura organizacional

De acuerdo con Flores (2008), revisando a Malinowski y Lewis (1969), la cultura organizacional está compuesta por tres aspectos fundamentales, los cuales solo tienen sentido en

la medida que los miembros de una organización participen activamente en su gestación, configuración y desarrollo:

- El aspecto espiritual-ideológico: creencias básicas y presunciones de los fundadores y miembros que permiten a las personas configurar su particular concepción del mundo y llevar a cabo sus aspiraciones personales.
- El aspecto humano-sociológico: vínculos y relaciones entre los miembros, influenciado por el aspecto espiritual-ideológico que sirve de guía para la conducción del grupo.
- El aspecto material-tecnológico: técnicas, instrumentos, maquinarias y equipos, herramientas de gestión, modelos de control, entre otros, que surgen como resultado de la convergencia del aspecto espiritual-ideológico con el humano – sociológico.

Por lo expuesto en este capítulo, podemos concluir que las empresas necesitan que las personas que la conforman contribuyan al logro de su estrategia y permitan materializar la propuesta de valor al cliente. El modelo de gestión por competencias permite identificar y desarrollar aquellos comportamientos que agregan valor al negocio y alinear los procesos de gestión de personas a la estrategia de la empresa, y a la vez enfocar sus recursos en el desarrollo de las personas.

Capítulo III. Análisis externo

El presente capítulo identifica y estudia el impacto de los principales factores y las variables externas que inciden en el desempeño de la empresa.

1. Análisis del macroentorno

Para entender la naturaleza y el impacto de las variables actuales y potenciales del entorno, se ha utilizado la herramienta Pestel.

1.1 Análisis Pestel

1.1.1 Entorno político

En la última década, el Perú sigue impulsando reformas estructurales con la finalidad de garantizar la confianza de los inversionistas privados. Sin embargo, existen determinados factores que podrían debilitar estas reformas (Apoyo 2017):

- Inestabilidad política, debido a que el gobierno elegido enfrenta a una mayoría congresal perteneciente al partido de oposición.
- Escándalos de corrupción similares a los ocurridos con el caso Lava Jato.
- Declaración de estado de emergencia, debido a la aparición del fenómeno del Niño Costero que afectó a seis regiones del país.

Por otro lado, de acuerdo con el Índice de Percepción de Corrupción presentado por Transparencia Internacional en el 2016, el Perú ocupa el puesto 101 de 167 posiciones, lo que se refleja en el alcance político de los escándalos de corrupción del caso Lava Jato que involucra a los gobiernos desde el 2001 y a 55 empresas impedidas de contratar con el Estado. Respecto al sector salud se observa el caso del ex asesor Carlos Moreno, quien negociaba fraudulentamente la derivación de pacientes del Seguro Integral de Salud (SIS) del Ministerio de Salud hacia empresas privadas.

1.1.2 Entorno económico

El país en los últimos años ha mantenido un crecimiento económico sostenido a pesar de la crisis del 2008. En el 2016, la economía peruana tuvo un crecimiento de 3,9% del producto

bruto interno - PBI (Banco Central de Reserva 2016), el cual responde al crecimiento de los sectores primarios, especialmente, al de la minería metálica que creció 21,2%; y los sectores no primarios, que crecieron 2,3% y se mantuvieron afectados por una débil demanda. Las proyecciones para el 2017 indican un dinamismo menor, el crecimiento del PBI alcanzaría el 3,5% como consecuencia de los retrasos de megaproyectos y efectos negativos relacionados con el Fenómeno del Niño Costero que afectarían los sectores agropecuarios, pesca, manufactura y servicios. Para el 2018, el crecimiento esperado estaría en un 4,1% como consecuencia de un mayor dinamismo de la demanda interna.

En cuanto a la inversión privada en el 2016, se produjo el decrecimiento, cerrando el año en -6,1% (BCR 2016), explicado principalmente por la culminación de proyectos mineros que pasaron a la fase de producción tales como Las Bambas y Cerro Verde y por el impacto de problemas asociados a la ejecución de proyectos de inversión anunciados y otorgados en concesión (BCR 2016). Para el 2017 y 2018, la proyección de crecimiento de la inversión del sector privado será de 2,5 y 5,3% respectivamente, considerando la normalización de las condiciones de inversión que se reflejan en la recuperación de la confianza y el avance de proyectos de inversión anunciados y otorgados.

Por otro lado, de acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú – BCR (2017), la tasa de inflación desde septiembre 2016 se ubica por encima del rango meta de 3%. Los especialistas refieren un mejor escenario para el futuro, proyectando que la inflación converja hacia 2% durante el 2017 y 2018; impactando, entre otros factores, en el poder adquisitivo de la población y en su nivel de ingresos.

Otro factor importante para tomar en cuenta es la prioridad del actual gobierno en el destrabe de doce grandes proyectos de inversión que representan cerca de 18.800 millones de dólares, a través de los cuales se busca una economía sólida y de crecimiento que sustente más y mejores oportunidades para los peruanos.

Por su parte, de acuerdo con BCR (2016) el tipo de cambio, entre diciembre de 2016 y marzo de 2017, registró una apreciación de 2,0%, pasando de S/ 3,357 a S/ 3,291 por dólar. Este indicador resulta relevante para el análisis, debido a que influye en el costo de los medicamentos, equipos médicos y de los reactivos químicos de este sector.

1.1.3 Entorno social

El Perú debe encontrar formas y estrategias para solucionar los conflictos sociales agudizados con el Fenómeno del Niño Costero, combatir los escándalos de corrupción expuestos en este gobierno y combatir el desempleo, la informalidad laboral, el narcotráfico y la inseguridad ciudadana, que son barreras importantes al desarrollo social en nuestro país.

En el informe de los primeros 100 días de gobierno del Presidente de la República se contempló entre los principales hitos la reactivación del Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo (CNTPE), que busca la formalidad, la productividad y garantía de los derechos laborales, incluyendo la salud y seguridad en el trabajo (Presidencia del Perú 2016).

Por otro lado, en Lima Metropolitana el comportamiento anual de la PEA (marzo 2016-febrero 2017) respecto al año anterior presentó un incremento del 7,6% en la población con educación superior universitaria (94.800 personas). Es importante tomar en cuenta también el aumento de la oferta de profesionales, especialistas y técnicos extranjeros en el país como consecuencia de la crisis económica y social que se vive en sus países y que, según la Superintendencia Nacional de Migraciones, en la última década, la cifra de turistas que cambiaron de calidad migratoria a inmigrante para poder trabajar en el Perú aumentó en 600% (Migraciones Perú 2016). En su último informe, denominado *Estadísticas de la Emigración Internacional de Peruanos e Inmigración de Extranjeros*, se revela que la población de extranjeros residentes es de aproximadamente 45.000, divididos principalmente en profesionales, científicos e intelectuales (46,1%), empleados de oficina (12,3%) y técnicos y profesionales de nivel medio (7,6%).

Asimismo, resulta relevante considerar el impacto de los *millennials* en la dinámica empresarial, ya que según estudios se identifica que casi el 44% de ellos optan por una flexibilidad horaria, es decir, «hay vida después del trabajo», debido a que valoran más el camino que el destino final y buscando el equilibrio entre vida y trabajo.

Paralelamente a ello, encontramos que existe en los diferentes sectores una fuga de talentos, evidenciada por el incremento del índice de rotación mensual laboral entre enero de 2016 a febrero de 2016 en Lima Metropolitana (Ministerio de Trabajo Perú 2017).

Es indudable que el mayor impacto social del año 2017 está generado por el fenómeno climático del Niño Costero que, al mes de abril, registró según el Centro de Operaciones de Emergencia

Nacional (COEN) alrededor de 118.000 personas damnificadas en 818 distritos y distribuidos en doce regiones. Sabemos, además, que ello conlleva a un impacto mucho más grande relacionado con la reconstrucción de las ciudades y de la reubicación de las personas afectadas (INEI 2016).

1.1.4 Entorno tecnológico

En general, en los servicios médicos de salud, se está intensificando el uso de la tecnología para asegurar no solo la calidad de los resultados clínicos, pruebas y equipos médicos cada vez más sofisticados, sino además se está generando una gran inversión en la digitalización de las historias clínicas, sistemas de almacenamiento y gestión de la información de los pacientes y la entrega de los resultados en forma virtual y a gran escala (Ramos y Sánchez Molano 2009).

El 22 de mayo de 2013 el Congreso aprobó la Ley N° 30024, que crea el Registro Nacional de Historias Clínicas Electrónicas que tiene como finalidad el reunir la información de los pacientes que se atiendan en todos los centros de salud del país (Ministerio de Salud Perú 2016). Este sistema digitalizado de historias es común en las empresas médicas privadas y es la tendencia en el campo de la salud ocupacional, lo que representa una oportunidad para dicho sector pues genera un ahorro del 35% de sus costos operativos en promedio según la experiencia del sector público.

1.1.5 Entorno ecológico-ambiental

A nivel nacional, durante los últimos años se han generado diversos instrumentos e iniciativas vinculadas a mejorar la calidad ambiental. En el 2010, se emite la Norma Técnica de Salud N° 2010-MINSA/DIGESA-V.01, "Gestión y Manejo de Residuos Sólidos en Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo a Nivel Nacional", con la cual se pretende brindar mayor seguridad al personal, pacientes y visitantes de los establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo público y privado a nivel nacional con el manejo adecuado de los residuos. Sin embargo, el Perú aún presenta un nivel muy bajo en el procesamiento de residuos sólidos hospitalarios en relación con el resto de países de la región.

Finalmente, nuestro país muestra gran vulnerabilidad a episodios extremos de lluvia y altas temperaturas asociadas al Fenómeno del Niño Costero; prueba de ello son las pérdidas económicas que significaron la presencia de El Niño 1982/83 (US\$ 3.283 millones) y El Niño 1997/98 (US\$ 3.500 millones), las que equivalen al 11,6 % y 6,2% del PBI anual de 1983 y

1998, respectivamente y el Niño Costero 2016/17 equivale al 1,9% del PBI (Presidencia de la República del Perú 2017).

1.1.6 Entorno legal

El sector está muy influenciado por la marco legal dado que los productos y servicios que ofrecen las empresas de salud y seguridad en el trabajo se originan por la obligatoriedad de la Ley. Para el caso de exámenes médicos debemos señalar que en el Perú los exámenes pre-ocupacionales no son obligatorios. Los exámenes ocupacionales son obligatorios cada dos años para todos los trabajadores, con excepción de aquellos sectores en los cuales se señale un plazo distinto como por ejemplo minería, aeronáutica, petróleo, etc. En el caso de los exámenes de retiro no son obligatorios salvo que la norma específica del sector lo determine como tal, como es el caso de minería. Para el caso de asesorías médicas ocupacionales la Ley determina que para las empresas que cuentan con 500 trabajadores o más, se encuentran obligadas a contar con asesoría médica ocupacional presencial de 30 horas a la semana. En el caso de empresas con menor número de trabajadores no existe esta obligación pero si la vigilancia médica ocupacional en general.

1.1.7 Reguladores

En el año 2013, la Ley N° 29981 crea la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil), organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, responsable de promover, supervisar y fiscalizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico socio laboral y de seguridad y salud en el trabajo en el ámbito nacional. Este regulador cumple el rol de autoridad central y ente rector del Sistema de Inspección del Trabajo.

Por otro lado, a través de la Resolución Ministerial N° 312- 2011-MINSA, se establece que las autoridades competentes para regular los requisitos y acreditación de las empresas de salud ocupacional son la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa) del Ministerio de Salud o las Gerencias Regionales de Salud Ambiental (Geresa), de acuerdo con la ubicación de la empresa, las cuales acreditan a las empresas para que puedan emitir certificados de aptitud laboral y exámenes médicos ocupacionales, que son los documentos válidos que exige la Ley N° 29783.

Del análisis del macroentorno realizado, podemos identificar que la empresa se encuentra en una posición favorable, pudiendo aprovechar las oportunidades que se le presentan y tomar en cuenta las amenazas del mismo para elaborar estrategias que permitan minimizar su impacto.

2. Análisis del microentorno

Para analizar el entorno interno del sector al que pertenece la empresa primero se detallará lo más relevante a salud ocupacional. Asimismo, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas propuesto por Porter (1998: 23-53), mediante el cual se mostrará las fuentes de competencia y el potencial de beneficios que existe en el sector.

2.1 Identificación, características y evolución del sector

Desde el enfoque global (Van Der Haar 2001), la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1998 elaboró el Plan Regional de Salud de los Trabajadores, que incluye la promoción de acciones para eliminar o minimizar los agentes y factores de riesgos coincidiendo plenamente con los principios de la Estrategia Mundial de la Salud Ocupacional para Todos, el plan enfatiza el tema del fortalecimiento de los recursos humanos en salud ocupacional, debido a la falta de profesiones existentes en este campo en los países de la región. En esa misma línea, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha mostrado evidencia que tanto los accidentes de trabajo como las enfermedades profesionales están en aumento, lo que genera un impacto directo en la productividad de las empresas y provoca por lo menos cuatro días de ausencia en el trabajo (OIT 2015). Esto genera un mayor interés en el tema. En Latinoamérica, esta situación motivó en los años siguientes la creación de instituciones nacionales de salud ocupacional en varios países tales como Chile, Perú, Bolivia y Cuba (OPS 1992). Asimismo, la OMS elaboró en 1989 un plan de acción para el desarrollo de recursos humanos en el campo de la higiene ocupacional en América Latina. Este plan contemplaba la promoción y el fortalecimiento de las actividades de capacitación, así como el establecimiento de una red de centros de formación de recursos humanos entre otros. En el Perú, el desarrollo de la industria ha generado mejoras económicas, pero, a la vez, ha tenido un gran impacto en la salud de sus trabajadores. En el año 2001, se crea dentro del Ministerio de Salud, el Instituto de Salud Ocupacional, llamado actualmente Centro Nacional de Salud Ocupacional y Protección del Ambiente para la Salud (Censopas), órgano que tiene como función trabajar en sinergia con otras instituciones y sectores en la investigación académica sobre la seguridad y la salud en el trabajo.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para el análisis del sector donde se desarrolla la empresa, se analizan cada una de sus cinco fuerzas competitivas. Esta descripción agregada concluirá en la estimación del grado de atracción del sector.

2.2.1 Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de ingreso de nuevos entrantes a la industria está definida por las barreras de entrada que ella presenta.

Tabla 1. Detalle de amenaza de nuevos entrantes

criterio	Detalles	Barrera de entrada
Múltiples y exigentes permisos para poder operar	1. Permisos de IPEM (permiso para usar rayos X).	Alta
	2. Permiso Disal, permiso para funcionar como centro de salud.	
	3. Permiso de seguridad otorgado por Indeci.	
	4. Permiso de funcionamiento otorgado por la municipalidad.	
	5. Acreditación ante la Digesa para ser un servicio de apoyo al médico ocupacional.	
	6. Ley regula el perfil del médico ocupacional con mucho detalle.	
Altos costos fijos	Los costos que implica la implementación de los exámenes médicos, por los precios altos de los equipos, de alquiler de local, de los insumos, de los empleados al tenerlos en planilla y cumplir la ley.	Alta
Pocos profesionales expertos en el negocio	La asesoría ocupacional, al ser una industria muy especializada, no tiene abundancia de profesionales en el mercado, lo cual origina que cada empresa del sector tenga que cazar al talento de la competencia o asumir grandes inversiones en capacitar a su personal nuevo.	Alta
Posicionamiento de la marca	Obliga a las empresas entrantes a realizar importantes inversiones en publicidad. La reputación de las empresas. que logran en el mercado como consecuencia de una forma de actuar y de las características de su producto. ha llevado a sus clientes a identificar el producto con la marca.	Alta

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Por lo tanto, se concluye que las barreras a la entrada son altas, lo que significa que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja, lo que les otorga ventaja a los competidores actuales para idear e implementar medidas que disuadan o retarden el ingreso de nuevos competidores o para fortalecerse.

2.2.2 Rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad se caracteriza porque los competidores están enfrentados y usan estrategias de negocios para lograr superar lo que realizan las demás empresas a su alrededor. Esta rivalidad da como resultado la existencia de una gran cantidad de competidores, que actualmente ascienden aproximadamente a 159 proveedores de exámenes médicos y a solo 38 empresas que prestan asesoría médica ocupacional. Si evaluamos la competitividad, encontramos que solo seis empresas son rivales, ya que ofrecen los mismos servicios que la empresa analizada.

Tabla 2. Principales rivales

Aptus Inicio de operaciones: 2013	Cardio Clinic Inicio de operaciones: 2005	Empresa del Trabajador Inicio de operaciones: 2006
Natlar Inicio de operaciones: 1999.	Plan Vital Inicio de operaciones: 1995	Salud Laboris Inicio de operaciones: 2006

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se concluye que la rivalidad entre los competidores actuales es alta, porque:

- En el caso de exámenes médicos, existe un gran número de competidores (159) y en el caso de asesoría médica ocupacional (38).
- Existe un desafío por mantener la competitividad, obteniendo beneficios y ganando participación en el mercado, dado que hay una alta guerra de precios para exámenes médicos. Para el producto de asesoría médica ocupacional, la guerra de precios no es tan intensa.
- Existen prácticas desleales en la forma de contratación del personal para aminorar costos.
- Existe una alta guerra por el talento, evidenciada por los altos índices de rotación por mejoras económicas y de desarrollo, constituyéndose elementos distintivos el prestigio de las empresas y quienes las lideran.
- Existe una alta intensidad de la rivalidad para captar clientes, evidenciada por intensidad en la publicidad de *marketing* digital, etc.
- Existe una alta escasez de mano de obra especializada en el rubro. Desde el lado de la formación de nuevos especialistas, solo cuatro universidades tienen la especialidad de salud ocupacional y muy pocas tienen implementado un programa de posgrado en medicina ocupacional.

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Las empresas medianas del sector tienen como principales proveedores a los siguientes:

- Proveedores de alquileres de los inmuebles para operar en zonas céntricas de Lima.
- Proveedores de interconsultas médicas de aquellos servicios que han decidido tercerizar o que por falta de capacidad frente al alta demanda subcontratan tales como oftalmología, ginecología, odontología, etc.
- Proveedores de monitoreo de seguridad: Dada la especial inseguridad ciudadana, las empresas invierten importantes partidas en el monitoreo de seguridad, cámaras, alertas, servicios de vigilancias.
- Proveedores de laboratorios clínicos: Algunas empresas tercerizan los servicios de laboratorio ya sea en forma permanente como cuando existe alta demanda.
- Proveedores de insumos médicos: Son múltiples proveedores, el poder de negociación es bajo.

Podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que en el mercado existen diversas alternativas de proveedores, estos no se encuentran concentrados ni organizados; asimismo, las características de los insumos no son específicas ni peculiares de adquirir o sustituir, lo que actualmente no genera una amenaza para la industria.

2.2.4 Poder de negociación de los clientes

De acuerdo con la norma, las empresas que tienen dentro de sus operaciones actividades de riesgo laboral se encuentran obligados a implementar la gestión de salud y seguridad en el trabajo; por ejemplo, industrias mineras, petroleras, transportes aéreos, navieras, entre otras. Además, tenemos empresas clientes que, para evitar contingencias laborales, contratan los servicios.

Todos los clientes de la empresa son corporativos, por lo que la relación con el cliente es del tipo “B2B”. En esta relación, los clientes participan en forma activa en la prestación del servicio y presionan para solicitar rebajas o exigir mayores servicios o complementos, dada la alta oferta de empresas similares en exámenes ocupacionales. Actualmente, de alguna forma, las asesorías médicas ocupacionales están representando un servicio diferenciado en aumento.

Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es alto, dado que en el mercado existe gran número de competidores que pueden proveerles el servicio, con lo cual tienen más posibilidades de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad y/o precio.

2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Existe la posibilidad de que las empresas clientes terminen contratando al médico ocupacional directamente en su planilla. Sin embargo, no ofrece una mayor cobertura de servicios complementarios. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es baja, ya que la gestión de la salud ocupacional es una exigencia legal que las empresas no estarían dispuestas a sustituir u obviar, pues le generarían contingencias legales y/o sobrecostos laborales.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter ha permitido comprender que la dinámica del sector y el grado de atraktividad es medianamente alto, para lo cual la empresa deberá definir estrategias que le permitan mantener ventajas competitivas frente a los actuales y potenciales.

Capítulo IV. Análisis interno

El presente capítulo contempla el análisis interno de la empresa y del área de Recursos Humanos para determinar su posición de ventaja competitiva, sus fortalezas y debilidades; así como para identificar las brechas de desempeño por competencias de los puestos claves de la empresa, en donde se definen los descriptivos de puesto de estas posiciones y se elabora un modelo de gestión por competencias.

1. Análisis interno de la empresa

Se presenta a continuación el análisis interno como una empresa de servicios con dos unidades estratégicas de negocio: (i) exámenes médicos y (ii) asesoría médico ocupacional.

1.1 Modelo del negocio de la empresa

Para describir el modelo de negocio de la empresa, utilizaremos el Modelo de Negocio Canvas de Osterwalder (2001).

Tabla 3. Análisis Canvas

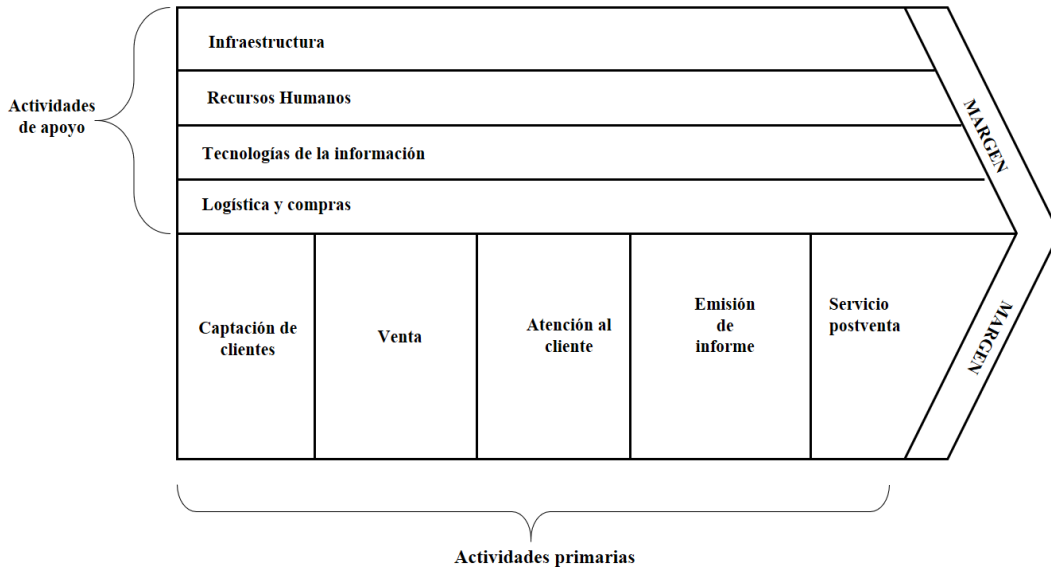
8. Stakeholders claves	6. Actividades (áreas) claves	2. Propuesta (atributos) de valor	3. Comunicación al cliente	1. Cliente
Proveedores: HIMA: Tercerizan capacitación a gran escala. SOA S.A.C.: Salud Ocupacional y Asociados Universidades: UPOCH UCSur USMP Gobierno: Mintra Sunat Municipalidades Indeci Comunidad Medios de comunicación Accionistas	Exámenes médicos Asesoría médica ocupacional Entrenamiento y capacitación Auditoría médica Programación de exámenes médicos Digitalización y sistematización en el ciclo de atención al paciente	Certeza en el diagnóstico Tecnología de última generación Métodos propios e innovadores de evaluación Excelencia en la calidad del servicio Eficiencia en los tiempos de atención y entrega de resultados Servicio integral	Venta directa Eventos externos: Participación en ferias, conferencias y congresos Publicaciones en revistas especializadas Visita a clientes actuales y potenciales Redes sociales: Facebook	Cliente ≠ usuario (empresas) (colaboradores)
	7. Recursos claves Personal leal, competente y con alta experiencia profesional en el negocio La marca Reputación en el mercado Cultura organizacional de cooperación y trabajo en equipo Infraestructura (equipamiento médico) Metodología propia en salud ocupacional Contratos anuales con empresas		4. Canales de distribución Distribución directa (2 canales): Centros de atención. <i>In-house</i>	Servicios que contratan: Asesorías médicas ocupacionales (53%) Exámenes médicos (35%) Características: Rubros: minería, energía y comunicaciones
9. Costos Costos fijos: remuneraciones fijas, servicios generales (agua, luz, teléfono, Internet), alquiler de locales, servicio de video vigilancia, seguridad patrimonial, seguros, mantenimiento (preventivos), consultora de <i>marketing</i> (96%) Costos variables: comisiones, bonos, materiales directos, mantenimiento, subcontratación de servicios con externo (4%)			5. Ingresos Ingresos totales (año 2016): Ingresos por asesorías en asesorías médicas ocupacionales: 53% Ingresos por exámenes médicos: 35% Otros ingresos: 12%	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2 Cadena de valor

A continuación, se analiza la cadena de valor como empresa prestadora de servicios y luego se explica cada uno de los procesos:

Gráfico 4. Cadena de valor de la empresa



Fuente: Porter, 2004.

1.2.1 Actividades primarias

- **Captación de clientes:** El contacto inicial con los potenciales clientes y presentación de los servicios que ofrece la empresa está a cargo de los socios, quienes obtienen el 80% de contratos. El 20% restante está a cargo del área comercial (un jefe comercial y dos ejecutivos comerciales) a través de las siguientes modalidades:
 - Venta en ruta, la cual consiste en visitar a las empresas principalmente del Callao donde se concentra la mayor cantidad de empresas industriales.
 - Uso de bases de datos que contienen la información de las empresas atractivas para ofrecer este servicio.
 - Asistencia a eventos externos a cargo de los socios como conferencias, congresos médicos, etc.; a los cuales asisten representantes de diversas empresas.
 - Referidos de clientes.

- **Venta:** La gestión de las ventas está a cargo del área comercial, los socios y supervisores de asesorías médico ocupacional.

El equipo comercial conformado hace dos años tiene como funciones principales la captación de nuevos clientes, elaboración de cotizaciones y cierre de las ventas. Debemos puntualizar que, para el servicio de asesoría médica ocupacional, los socios son los que sustentan la propuesta técnica con los potenciales clientes que, permite evidenciar el *expertise*, la profundidad del conocimiento, la metodología propia y el respaldo en cuanto al nivel de los especialistas que gestionan las cuentas.

La fijación del porcentaje de margen de ventas lo determinan los socios en base a un análisis de la estructura de costos para cada servicio. Para los exámenes médicos, se maneja de un 25% a 30 % de margen de ganancia; y para las asesorías médicas, un 25 %.

Cabe mencionar que, durante el año 2016, el área comercial recibía un incentivo (comisión) por la venta realizada independientemente de si ellos eran o no gestores y promotores de la venta. Para el 2017, el área define metas presupuestadas de ventas y la comisión se paga por todo aquello logrado por encima de esa meta.

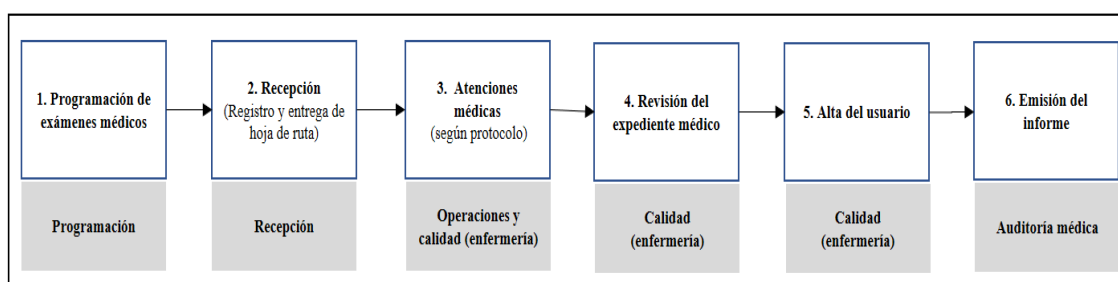
- **Atención al cliente:** Para llevar a cabo el servicio de atención al cliente, diversas áreas participan dependiendo del servicio a ejecutar:

Exámenes médicos: Las áreas involucradas son las siguientes:

- Programación: A cargo de un asistente de programación responsable de coordinar las citas de atención de los usuarios (trabajadores de empresas) de acuerdo con los protocolos de exámenes médicos definidos en contrato comercial con las empresas clientes y de coordinar con el área de Operaciones su ejecución. Asimismo, es el nexo entre Operaciones y Facturación.
- Recepción: Recibe y orienta a los usuarios respecto al itinerario de atención.
- Operaciones y Calidad (Enfermería): Atención a los usuarios en sus exámenes médicos y generación del alta.
- Evaluaciones médicas: Responsables de evaluar al paciente según el protocolo médico en las diversas especialidades, tales como radiología, optometría, odontología, psicología, laboratorio e inmunización.

El promedio de horas de atención es de 90 minutos entre la recepción hasta el alta del usuario. A fin de ilustrar el flujo de atención de este servicio, se presenta el siguiente gráfico.

Gráfico 5. Flujo de atención de exámenes médicos



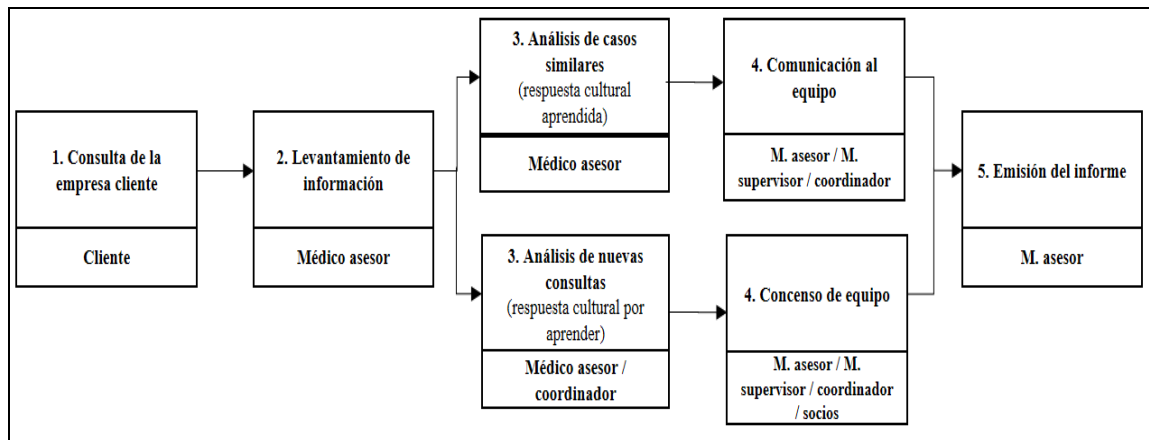
Fuente: La empresa, 2017.

Asesorías médicas ocupacionales: Su principal función es prevenir y gestionar los riesgos ocupacionales de los clientes y buscar las alternativas y estrategias para minimizarlos. Participan treinta colaboradores entre médicos asesores *senior* y médicos asesores *junior* I y II, quienes se encuentran destacados en las sedes de las empresas clientes bajo una estructura tripartita: medico asesor, medico supervisor y coordinador médico. Esta estructura garantiza la continuidad en el servicio, pues, ante la eventual rotación del médico asesor, el enfoque de gestión no cambia. El asesoramiento puede brindarse de dos maneras:

- Análisis de casos similares, cuando el asesor médico se enfrenta a consultas rutinarias o previas, la respuesta se basa en la experiencia previa superadas con éxito —respuesta culturalmente aprendida (Flores 2008)—, manteniendo siempre la comunicación con el equipo gestor de la cuenta.
- Análisis de nuevas consultas, gestionadas por los expertos y el equipo de asesores para generar nuevas respuestas, gestionar el conocimiento y que estas formen parte de la gestión diaria del área de asesoría / Respuesta Cultural por Aprender (Flores 2008).

A fin de ilustrar el flujo de atención de este servicio, se adjunta el siguiente gráfico:

Gráfico 6. Flujo de atención de asesorías médicas ocupacionales



Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Emisión de informe:** Para el caso de exámenes médicos la emisión del informe final está a cargo del área de Auditoría Médica, quienes son responsables de emitir la aptitud médica ocupacional en base a la información proporcionada por las áreas evaluadoras. Esta área es crítica, ya que garantiza la calidad de los resultados emitidos. El informe final del examen médico es remitido a la empresa cliente en un tiempo menor al promedio del sector (preocupacional, 24 horas; ocupacional anual, 48 horas; desvinculación 24 horas; y campañas médicas, 3 semanas).

Para el caso de las asesorías médicas ocupacionales, los informes abarcan temas como vigilancia médica ocupacional, gestión de riesgos, desarrollo de programas preventivos y capacitaciones a cargo del médico coordinador de asesorías o médico asesor. De acuerdo con las características de la empresa y las características propias de las consultas, el tiempo del flujo de atención es variable.

- **Servicio postventa:** Se ha identificado que no se tiene un área de servicio postventa que atienda los reclamos y consultas. Esta actividad es actualmente gestionada por el jefe de Operaciones y Calidad (Enfermería). En el caso de asesorías médicas, estas son gestionadas por los socios. La empresa no cuenta con monitoreos de los niveles de satisfacción.

1.2.2 Actividades de apoyo

- **Logística y Compras:** Tiene la función de comprar mensualmente los insumos necesarios de acuerdo con la planificación, equipos médicos para los exámenes médicos (reactivos químicos, medicamentos, materiales quirúrgicos y otros) y gestión de proveedores. La

empresa cuenta con líneas de créditos por ser buenos pagadores.

- **Tecnología de la Información:**

- Sistemas propios y/o *software* para consultas y reportes de aptitudes o resultados médicos desarrollados.
- Automatización de procesos en las áreas de Recursos Humanos (planillas) y Operaciones (itinerario interconectado en exámenes médicos, digitalización del archivo e historial clínico, etc.).
- Uso de telecomunicaciones en la comunicación con el cliente (correo, teléfono, aplicaciones móviles, *marketing* digital, etc.).

- **Recursos Humanos:** El proceso principal que está contribuyendo a la estrategia de diferenciación es el entrenamiento que permite la formación de profesionales expertos en salud ocupacional. Además, es importante señalar que el compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores se refleja en las relaciones cooperativas de los equipos de trabajo. Finalmente, que la empresa sea un empleador formal y que cumpla con sus obligaciones laborales y tributarias le permite diferenciarse en el sector.

- **Infraestructura:** Liderada por los socios accionistas (gerentes y expertos). Está conformada por administración, contabilidad, legal, tesorería, facturación, compras y seguridad en el trabajo. La empresa no tiene pasivos ni deudas con entidades financieras; se mantiene con recursos propios.

La cadena de valor planteada por Porter (1987) permite analizar e identificar las ventajas competitivas que sus actividades primarias y de apoyo podrían generar a través del buen desempeño de su interacción eficaz, lo que genera valor para el cliente. Sin embargo, la concepción inicial de Porter es aplicable a empresas que ofrecen productos, lo que hace necesario adaptarla para empresas que ofrecen servicios, las cuales tienen asociadas características que Kotler (2003) identifica como la intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad, lo que hace que las actividades primarias de la cadena de valor estén directamente vinculadas a la prestación del servicio, teniendo como contacto al cliente de inicio a fin.

1.3 Ventaja competitiva y fuentes de ventaja competitiva (VRIO)

De acuerdo con el pensamiento de la teoría de los recursos y capacidades, «la competitividad de las empresas viene determinada por las características que presentan ciertos recursos (tangibles e intangibles) y capacidades (conocimientos y habilidades), es decir, por la heterogeneidad de recursos y capacidades con que cuenta una empresa, la dificultad de su movilidad en el mercado de factores y la limitada capacidad de la competencia a imitar o copiar dichos recursos» (Flores 2008: 4).

Así, a fin de determinar la posición de la empresa frente a su competencia, se ha elaborado la matriz VRIO (véase la tabla 4), que considera los recursos y capacidades que articuladas eficientemente pueden generar una ventaja competitiva.

Tabla 4. Análisis VRIO

ANÁLISIS VRIO	Valioso	Raro	Inimitable	Empresa	RESULTADOS
1. TALENTO					
Personal leal y competente y con alta experiencia profesional en el negocio.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCST
Socios reconocidos por su experiencia exitosa en el rubro del negocio.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCST
2. PROCESOS					
Captación de clientes, a cargo de los socios.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VT
Ventas: Los socios sustentan la propuesta técnica con potenciales clientes.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VT
Programación: capacidad de respuesta y flexibilidad de cambios solicitados por el cliente.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VT
Entrenamiento técnico continuo y especializado para los integrantes del área de exámenes médicos.	SÍ	NO	NO	SÍ	VT
Dinámica de aprendizaje y gestión del conocimiento efectivo en asesorías médicas (RCPA).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCST
Metodología propia en salud ocupacional (<i>know how</i>).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCST
Auditoría médica que incluye procesos innovadores y únicos definidos por los socios, que tienen niveles de exigibilidad mayores al sector.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VT
Digitalización y sistematización en el ciclo de atención al cliente.	SÍ	NO	NO	SÍ	VT
3. RECURSOS					
Estructura tripartita para asesorías médicas ocupacional.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VT
Múltiples especialistas autorizados para la entrega final de los resultados en exámenes médicos.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VT
Ubicación privilegiada y equipos médicos para operar.	SÍ	NO	NO	SÍ	VT
Sistemas informáticos para la atención de pacientes.	SÍ	NO	NO	SÍ	VT
Marca y empresa reconocida en el país en salud ocupacional.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCST

ANÁLISIS VRIO	Valioso	Raro	Inimitable	Empresa	RESULTADOS
3. RECURSOS					
Cultura organizacional: personal comprometido y alto sentido de pertenencia y colaboración.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCST
Capacidad económica para operar.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VT

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De este análisis se infiere que los recursos que están ayudando al posicionamiento y al nivel de diferenciación de la empresa frente a la competencia; es decir, la base de su ventaja competitiva está:

- En el talento: el personal leal y competente y con alta experiencia profesional en el negocio y los socios reconocidos como expertos por su experiencia exitosa en el rubro como formadores certificados.
- En los procesos: dinámica de aprendizaje y gestión del conocimiento efectivo en asesorías médicas ocupacionales y la metodología propia en salud ocupacional (*know how*).
- En los recursos: la marca de empresa reconocida en el país en salud ocupacional y premiada como la mejor empresa de *outsourcing* en salud ocupacional (Premio Empresas Peruana 2014), y la cultura organizacional idónea para este rubro (personal comprometido y alto sentido de pertenencia y colaboración)

1.4 Estructura organizacional

La actual estructura organizacional de la empresa (revisar anexo 2) está conformada por cinco componentes básicos fundamentales (Mintzberg 1984):

- **Ápice estratégico:** Conformado por los miembros de la empresa (socios) que tienen la responsabilidad de proporcionar la dirección general de la empresa.
- **Núcleo de operaciones:** Miembros de la empresa que realizan el trabajo directamente relacionado con la prestación del servicio (enfermeras, médicos evaluadores, médicos asesores, etc.).
- **Línea media:** Ejercen autoridad directa sobre el núcleo de operaciones y sirven de nexo con el ápice estratégico (gerentes y subgerentes de área, supervisores y coordinadores médicos).
- **Tecnoestructura:** Conformado por los analistas de la empresa (médicos auditores), quienes diseñan y normalizan las pautas del flujo de trabajo, mas no participan en él.
- **Staff de apoyo:** Proporcionan apoyo a la empresa en temas fuera del flujo de operaciones; aquí tenemos a las áreas de Logística, Tecnología de la Información, Administración, etc.

La empresa adopta la forma de burocracia profesional (Mintzberg 1985), que depende básicamente de las habilidades y conocimientos de sus profesionales operativos quienes crean y ofrecen el servicio a la vez. La coordinación entre profesionales operativos se debería llevar a cabo por la normalización de habilidades y conocimientos, para luego otorgarle considerable control sobre su trabajo. Sin embargo, en la empresa objeto de estudio no hay un nivel de empoderamiento como lo exige este tipo de estructura.

1.5 Cultura organizacional

Los colaboradores tienen un alto compromiso y un gran sentido de colaboración entre los equipos de trabajo, donde las personas se muestran dispuestas a ayudar y orientar a los clientes tal como pudimos verificar en nuestra visita de observación. Asimismo, tuvimos acceso a los resultados de la encuesta de cultura del modelo Deninson que concluye lo siguiente:

- Empresa jerarquizada con regular nivel de empoderamiento, donde existe un elevado nivel de compromiso de sus colaboradores.
- Al interior de cada equipo, son capaces de trabajar y lograr un objetivo común, pero la eficiencia no es la misma si es que se quiere trabajar con equipos multidisciplinarios.
- No existe un único estilo de liderazgo. Se logra llegar a un consenso en los acuerdos, pero no se optimizan recursos y hay una respuesta lenta en la toma de decisiones.
- Los equipos perciben que falta alineamiento de las áreas con la estrategia del negocio y falta de integración en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Existe claridad hacia la visión del negocio, pero los trabajadores no interiorizan su rol.
- Los integrantes de la empresa manifiestan una apertura al cambio respecto al entorno. Sin embargo, no hay una cultura que fomente la innovación.
- El aprendizaje continuo es valorado al interior de la empresa.
- Existe una marcada inclinación hacia las necesidades del cliente en la toma de decisiones.

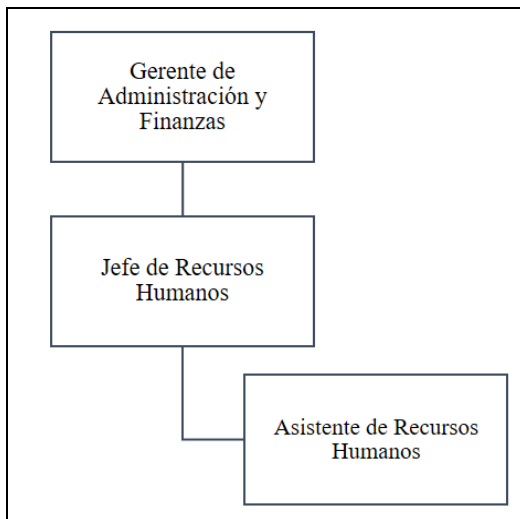
2. Análisis interno del área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos forma parte de la Gerencia de Administración y Finanzas. A continuación explicamos su rol y dinámica al interior de la empresa:

2.1 Estructura

El área de Recursos Humanos está conformada por dos integrantes: un jefe de Recursos Humanos y un asistente. En ambos casos no tienen experiencia previa en el área y en el rubro.

Gráfico 7. Estructura organizacional del área de Recursos Humanos



Fuente: La Empresa, 2017.

Actualmente, el Jefe de Recursos Humanos es responsable de los procesos de reclutamiento y selección, relaciones laborales (contrataciones, sanciones y desvinculaciones) e inducción de personal y la asistente de Recursos Humanos es responsable de los procesos de registro de asistencia, pago de planilla y bienestar (actividades de integración, fechas festivas).

2.2 Procesos internos

Se realizó un diagnóstico interno a los procesos y actividades que realiza actualmente el área de recursos humanos (revisar anexo 3) a fin de identificar las brechas de cumplimiento de acuerdo con la compilación planteada por Chiavenato (2011). Sus resultados se muestran a continuación.

Tabla 5. Procesos internos

Procesos	Subprocesos	Descripción	Cumple	
			Sí	No
Integrar	Reclutamiento	Técnicas y fuentes de reclutamiento definidos (interno y externo).		X
	Selección	Grado de centralización de las decisiones sobre la selección y técnicas de selección.		X
Organizar	Planeación	Alineamiento al planeamiento estratégico de la empresa Determinar la cantidad de recursos humanos (colocación en puestos dentro de la empresa).		X
	Diseño de puestos	Establecimiento de requisitos básicos para el desempeño exitoso del puesto.		X
	Inducción	Planes y mecanismos de socialización de los nuevos integrantes.	X	
		Cultura organizacional.		X
Evaluación de desempeño	Planes y sistemas para la continua evaluación de la calidad y adecuación de los recursos humanos.		X	
Recompensar	Remuneración e incentivos	Valuación de puestos e investigaciones salariales que busca el equilibrio salarial interno - política salarial.		X
	Prestaciones	Planes y sistemas de prestaciones sociales adecuadas a las necesidades de los integrantes.	X	
Desarrollar	Entrenamiento y capacitación	Diagnóstico de necesidades, diseño e implementación de programas de capacitación y evaluación de resultados.		X
	Comunicación	Establecer los canales, estilos y tonos de comunicación para difundir la estrategia de la empresa y las decisiones importantes.		X
	Gestión del cambio y desarrollo organizacional	Definir el rol del área de Gestión de Personas y sus estrategias para gestionar el cambio.		X
	Desarrollo de personas	Definir el plan de carrera para las personas con talento y establecer una metodología para la promoción y ascensos.		X
Retener	Calidad de vida	Programas de bienestar enfocados en elevar su nivel de satisfacción.		X
	Seguridad y salud en el trabajo	Evaluación y prevención de riesgos para implementación efectiva del sistema de seguridad y salud en el trabajo.	X	
	Relaciones laborales	Programas de ayuda y protección al trabajador Definir y gestionar a través de normas internas la disciplina, manejos de conflicto y desvinculación.	X	
Auditar	Base de datos	Registros de personal presentes en cada uno de los procesos de gestión de personas.		X
	Sistemas de información	Organización de los procesos que contemplen información efectiva de los trabajadores para la mejor toma de decisiones.		X

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De este análisis se evidencia que los procesos que cumplen con la sistematización de Chiavenato (2011) son inducción (proceso para organizar), prestaciones (proceso para recompensar), seguridad y salud en el trabajo y relaciones laborales (proceso para retener).

Por ello, se concluye que existe una gran brecha de cumplimiento de los procesos o actividades de gestión de personas, lo que impide obtener efectos sinérgicos y multiplicadores para crear las

condiciones idóneas para desarrollar el capital humano como consecuencia de la falta de integración de estos procesos.

2.3 Roles y alineamiento estratégico

Actualmente, el área de Recursos Humanos es básicamente un área orientada a lo prioritario y básico, enfocada al reclutamiento y selección, pago de salarios, controles de beneficios, administración de personal y algunas iniciativas de bienestar como hemos detallado anteriormente. Se verificó que el área no cuenta con una estrategia integral (que tiene trazabilidad desde el negocio hasta las acciones de recursos humanos) e integrada (sinergia entre las áreas y procesos actuando conjuntamente) al plan de negocio de la empresa (Cantera 2006).

De acuerdo con los roles definidos por Ulrich (2005), encontramos que el área de Recursos Humanos de la empresa se encuentra más orientada a los procesos y con foco operativo, lo que lo define como experto en administración. Sin embargo, encontramos que aún dentro de este rol requiere fortalecer sus procesos.

2.4 Políticas

No existen políticas definidas por el área de Recursos Humanos. Las decisiones se encuentran centralizadas en las gerencias en general, por lo que hay una clara tendencia a la centralización.

2.5 Conclusiones

El área de Recursos Humanos de la empresa se encuentra enfocada en el corto plazo y en los procesos, desarrollando iniciativas aisladas y que no se interrelacionan entre sí en una estrategia conjunta que permita crear valor sostenible al interior de la empresa y hacia el cliente.

3. Identificación de brechas para puestos claves de la empresa

3.1 Objetivos

Elaborar un diagnóstico objetivo, preciso e integral de la gestión de personas en la empresa que identifique las brechas de desempeño de los puestos claves para la posterior implementación del modelo de gestión por competencias.

3.2 Metodología

Para el desarrollo del diagnóstico se llevó a cabo lo siguiente: (i) se definió un equipo de trabajo conformado por los socios de la empresa; (ii) se designó como *sponsor* del proyecto al gerente de Operaciones, quien lideraría el levantamiento de información y validación de los hallazgos y propuestas presentadas; y (iii) se contó con la participación de la responsable de Recursos Humanos, quien será la responsable de la implementación del plan estratégico del área.

Como parte de la metodología, se analizaron documentos internos proporcionados por la empresa, se realizaron cinco entrevistas de profundidad y se ha desarrollado un taller para el levantamiento de descriptivos de puesto. En esta línea, la metodología fue adaptada y elaborada de acuerdo con las capacidades y la cultura de la empresa, estilos de comunicación, procesos internos, valores, creencias y artefactos (comportamientos, objetos materiales utilizados por el personal y todo lo que es visible), lo que garantizó la viabilidad y facilidad de su desarrollo y/o aplicación en todo el tiempo y campo de la investigación. Los objetivos del estudio de campo demandaron la utilización de las siguientes herramientas:

3.2.1 Documentos internos (fuentes secundarias)

La empresa nos proporcionó información de las distintas unidades orgánicas. Se accedió a estos documentos con la finalidad de conocer con mayor detalle a la empresa y poder elaborar el diagnóstico situacional en una primera etapa. Se revisaron los mapas estratégicos de las unidades de negocio de exámenes médicos y asesoría médica ocupacional que son objeto de la investigación, información financiera, plan de *marketing*, manual de funciones, organigramas, presentaciones de los procesos internos de recursos humanos que existen, indicadores de rotación, resultados de ventas de los dos últimos años, base de datos de clientes, base de datos de trabajadores, récord vacacionales y resultados de encuesta de cultura organizacional 2016.

3.2.2 Entrevistas a profundidad

«Una de las fuentes de información más importantes del estudio de casos es la entrevista. Por medio de ella, individuos claves para la investigación pueden aportar datos y opiniones sobre el fenómeno de estudio. El entrevistado es un informante y, además de proveer aspectos relevantes, sugiere fuentes adicionales que puedan corroborar la evidencia» (Yin, citado por Zapata 2001: 41-42).

Se realizaron cinco entrevistas a profundidad a los socios y a la persona responsable de recursos humanos de acuerdo con el cuestionario de entrevista de profundidad que presentamos en el anexo 4. La herramienta contempla un cuestionario distribuido en tres ejes: estrategia de negocio, gestión humana y cultura organizacional, teniendo como objetivo obtener los elementos y contenidos necesarios para plantear la primera propuesta de las competencias organizacionales de la empresa, así como los comportamientos observables que las describen a fin de asegurar la adecuación del modelo a las necesidades estratégicas y operacionales de la empresa (revisar anexo 4).

3.2.3 Taller para el levantamiento de descriptivos de las posiciones claves

El objetivo de este taller fue identificar las principales responsabilidades y requisitos específicos de las posiciones claves y su contribución en el logro de la propuesta de valor, así como poder identificar las competencias y comportamientos necesarios para realizar exitosamente su trabajo, dado que se identificó en el diagnóstico del área que no se contaban con descriptivos de puesto para algunas posiciones claves o se encontraban desactualizados.

En reunión con los socios de la empresa, realizada el 17 de marzo del presente año en la sede de magdalena de la empresa, se propuso abordar en la investigación ciertas posiciones que la empresa considera claves o de alto valor. A continuación, se resumen las principales funciones de dichas posiciones:

Tabla 6. Principales funciones de puestos claves

Puesto clave	Principales funciones		
Gerente de Operaciones	Definición de procedimientos y políticas de trabajo para los servicios ofrecidos por la empresa: exámenes médicos, asesoría médica ocupacional, ergonomía, laboratorio, etc.	Supervisar y facilitar la implementación de los servicios brindados por la empresa.	Definir el esquema base de los programas de asesoría médica ocupacional.
Subgerente de Operaciones	Organizar, coordinar y supervisar el desarrollo del servicio de exámenes médicos.	Definir presupuesto y la asignación de recursos para la ejecución de los exámenes médicos.	Elaborar reportes mensuales de desempeño de las áreas de operaciones.
Médico Coordinador de Asesoría	Diagnosticar y evaluar la salud ocupacional al interior de las empresas clientes.	Proponer, coordinar y ejecutar las actividades del plan de salud ocupacional de las empresas clientes.	Mantener el alineamiento del servicio a través del soporte y reuniones con su equipo a cargo para temas complejos de salud ocupacional.

Puesto clave	Principales funciones		
Jefe de Auditoría Médica	Auditar los resultados y hallazgos de los exámenes médicos e historias clínicas.	Emitir los informes médicos y/o certificados de aptitud.	Elaborar el reporte de auditoría clínica considerando indicadores de desempeño del proceso.
Jefe Comercial	Identificar las necesidades actuales y potenciales de los clientes ofreciendo soluciones.	Planificar, organizar y supervisar las estrategias de ventas para los diferentes servicios.	Gestionar las ventas.
Asistente de Programación	Recibir y agendar las solicitudes de exámenes médicos de las empresas clientes.	Comunicar y coordinar la ejecución de los exámenes médicos con las áreas de Operaciones.	Comunicar al área de Facturación los servicios brindados.
Jefe de Recursos Humanos	Definir y monitorear la implementación de políticas y procedimientos del área.	Supervisar la ejecución de los procesos de recursos humanos: reclutamiento, selección, planeación, diseño de puestos, desempeño, compensaciones, capacitación y desarrollo.	Brindar asesoría a las diversas áreas de la empresa en temas vinculados a legislación laboral y desarrollo/gestión del talento.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Asimismo, para identificar los puestos claves de la empresa, se utilizaron los siguientes cuatro criterios (Becker 2009):

- Requiere de conocimientos y habilidades únicos, por lo que su reemplazo sería muy costoso en tiempo y recursos.
- Están asociados directamente o tienen un impacto crucial en la propuesta de valor y ventaja competitiva.
- Forman parte de los procedimientos estratégicos creando excelentes resultados.
- La migración laboral a la competencia podría hacer un gran daño a la empresa.

Adicionalmente, se ha considerado la posición de jefe de Recursos Humanos como una posición clave para la implementación de un plan estratégico de gestión de personas que apalanque el talento al interior de la empresa. Por ello, resulta necesario definir los requisitos y competencias que esta posición debe poseer para hacerlo posible y mantenerlo en el tiempo.

Así, el 3 de abril del presente año se llevó a cabo en la sede de Magdalena el taller para el levantamiento de descriptivos de las posiciones claves, en donde participó un representante por cada una de las siete posiciones claves definidas previamente, en donde se les explicó, a través de una exposición el objetivo del taller, la metodología de trabajo y las consideraciones más importantes para tener en cuenta al momento de elaborar los descriptivos.

Como resultado de este taller, se obtuvo siete descriptivos de puesto de las posiciones claves (revisar anexo 5), los cuales se elaboraron con los ocupantes a fin de lograr mayor claridad y profundizar en el contenido. Posteriormente, estos descriptivos fueron revisados con los socios, en reunión realizada el día 20 de julio en la misma sede, a fin de validar si efectivamente respondían a los requerimientos y necesidades de la empresa. Se realizó el ajuste respectivo de acuerdo con sus sugerencias y se recibió su conformidad.

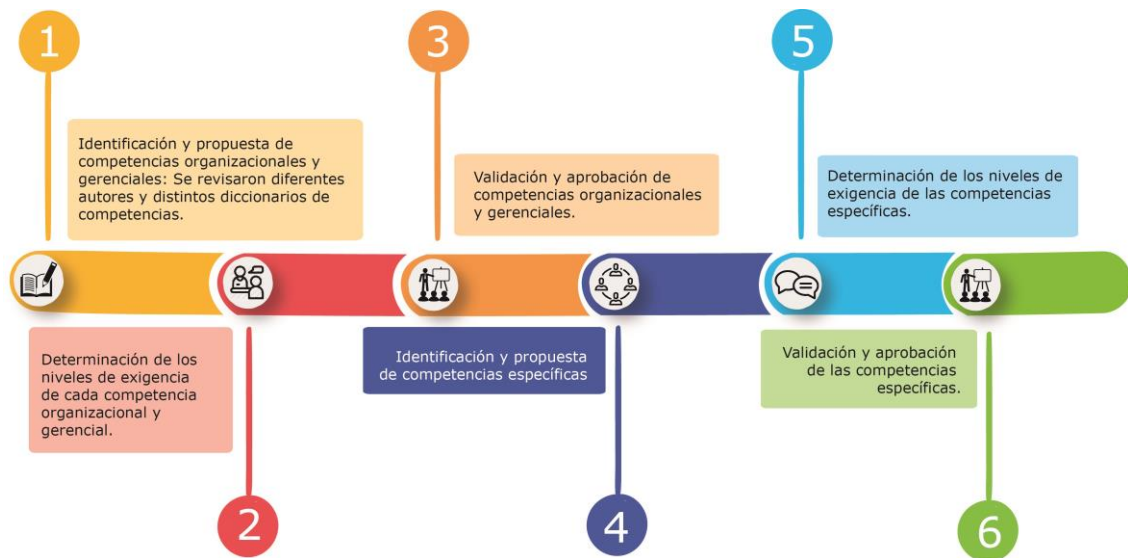
Resulta importante revisar periódicamente los descriptivos de puesto, a fin de alinear la información a la realidad del momento dado que las organizaciones cambian, los puestos se modifican, algunos desaparecen y otros se crean. Se trata de ir adaptándose a los cambios, no de rediseñar el modelo (Dirube 2004). De acuerdo con Larumbe (2014), revisando a Cuesta, Martínez y Baltanás (2006), se recomiendan revisar el perfil cada tres años y otros autores marcan como plazo máximo cinco años.

Como producto del análisis de la información relevada se evidenció que la empresa no tenía identificadas las competencias requeridas que le permitan cumplir su estrategia de negocio ni el nivel de desarrollo de las mismas; asimismo, se evidenció que el área de Recursos Humanos no tenía una estrategia que permita integrar sus procesos entre sí y agregar valor a la empresa.

3.3 Identificación del modelo de gestión por competencias de la empresa

El punto de partida para implementar un modelo de gestión por competencias es crear un diccionario de competencias en el que queden recogidos las capacidades y los comportamientos que la organización define que sus empleados deben poseer para lograr sus objetivos estratégicos (Rábago 2010). De acuerdo con Larumbe (2014), revisando a López y Blanco (2008), «lo recomendable es contar con un modelo propio, ya que permite incorporar la cultura, la historia y los valores de la empresa, haciéndolo más cercano y fácil de implantar»; para ello, en nuestro caso, definimos seis etapas para lograrlo, las cuales se detallan a continuación en siguiente gráfico. Para mayor detalle, revisar el anexo 6.

Gráfico 8. Metodología para identificación del modelo de gestión por competencias



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Como consecuencia del trabajo de campo, se definió el modelo de competencias para la empresa compuesto por dieciséis competencias: cinco organizacionales, dos gerenciales y nueve específicas (revisar los anexos 7 y 8). Algunos expertos recomiendan que el diccionario no supere las dieciocho o veinte competencias (Dirube 2004). Asimismo, se estableció un total de diez competencias para puestos con equipo a cargo y ocho competencias para los demás puestos. Se recomienda que el número de competencias del perfil de un puesto gire entre ocho y doce (Dirube 2004).

3.4 Identificación de brechas para puestos claves

Una vez definido el perfil de competencias de las posiciones claves se procede a la evaluación de competencias con los siguientes propósitos:

- Identificar las brechas entre las personas y los puestos que ocupan.
- Identificar las necesidades de formación en las competencias de los perfiles de las posiciones objeto de estudio.

Las evaluaciones se realizaron a través de un cuestionario tabulado en un formulario Excel, elaborado a partir de las definiciones del diccionario de competencias. En los cuestionarios, se califica según el nivel de cumplimiento de cada comportamiento descrito en cada competencia.

Cabe señalar que se eligió una escala de calificación de 04 niveles (tabla 7), dado que era la primera vez que se realizaba este tipo de ejercicios en la empresa y el objetivo era eliminar el efecto de la tendencia central, común en evaluadores inexpertos.

Tabla 7. Niveles de calificación

NIVELES DE CALIFICACIÓN	
1	No cumple con el nivel mínimo. Debe mejorar ampliamente la competencia, falta desarrollo.
2	Cumple parcialmente. Muestra en ocasiones los comportamientos relacionados con la competencia descrita.
3	Cumple con los requerimientos de la competencia. Siempre muestra comportamientos relacionados con la competencia descrita.
4	Excede los requerimientos. Esta competencia es una de sus fortalezas.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para esta evaluación, se estableció una medida formada por el promedio de las puntuaciones de las competencias organizacionales, gerenciales y específicas, según corresponda para cada posición clave. La escala verbal (Gil 2007) utilizada fue de cuatro puntos: 1 (no cumple con el nivel mínimo); 2 (cumple parcialmente); 3 (cumple con los requerimientos), este nivel ha sido definido como el nivel esperado de desempeño por la empresa; y 4 (excede los requerimientos). Las evaluaciones se realizaron por los jefes directos de los evaluados, que, en su mayoría, son los mismos socios, acompañados por nuestra asesoría en el uso de la herramienta, lo que permite identificar las brechas de desempeño para cada posición clave. Se precisa que el Jefe Comercial no fue evaluado debido a que ya no laboraba en la empresa al momento de la medición. Los resultados de las evaluaciones se presentan a continuación:

Tabla 8. Resultados de brechas de desempeño de los puestos clave

Competencias		Gerente de Operaciones	Subgerente de Operaciones	Médico Coordinador de Asesoría 1	Médico Coordinador de Asesoría 2	Jefe de Auditoría Médica	Asistente de Programación	Jefe de Recursos Humanos	Jefe Comercial	Promedio de competencias de la empresa
ORGANIZACIONALES (3,19)	Trabajo en equipo	4	3,75	4	3,25	2,25	3,25	2		3,21
	Compromiso con la calidad	4	3,5	3,5	2,75	2,25	2,75	2		2,96
	Adaptabilidad al cambio	4	2,75	4	3,75	2,75	3	2,25		3,21
	Enfoque en el cliente	4	2,75	4	3,5	2,5	2,5	2		3,04
	Confiabilidad	4	3,5	4	4	3,25	3	2,75		3,50
GERENCIALES (3,08)	Desarrollador de talento	4	2,5	4	3,25	2,75		2,5		3,17
	Liderazgo	4	2,75	3,5	3	2,5		2,25		3,00
ESPECÍFICAS (3,20)	Comunicación asertiva		4	3,5	3,75		3	2,25		3,30
	Solución de problemas		3,75	3,75	3,5	2,25	2,75	2,75		3,13
	Orientación a resultados			3,75	2,75					3,25
	Gerenciamiento de proyectos	4	2,5							3,25
	Habilidad analítica					2,25				2,25
	Planificación y organización					3	2,75	2,25		2,67
	Impacto y relacionamiento	3,75								3,75
	Visión de negocio	4								4,00
	Negociación									
Total		3,98	3,18	3,8	3,35	2,58	2,88	2,3		3,15

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De los resultados de las evaluaciones de las posiciones claves, podemos enunciar algunas afirmaciones; por ejemplo: (i) que la mayoría de las competencias organizacionales se encuentran calificadas dentro de lo esperado, siendo la confiabilidad claramente una fortaleza y existiendo una brecha en la competencia compromiso con la calidad que resulta crítica para el cumplimiento de la propuesta de valor al cliente. (ii) Se evidencia que las competencias gerenciales se encuentran dentro de lo esperado. Si analizamos por posiciones tenemos que el Gerente de Operaciones y el Médico Coordinador de Asesoría 1 presentan un alto desempeño, seguidos del Médico Coordinador de Asesorías 2 y el Subgerente de Operaciones. (iii) Sin embargo, resulta preocupante que el Jefe de Recursos Humanos, quien lidera la gestión de las personas presente las mayores brechas en su desempeño, seguido por posiciones de procesos tan estratégicos como el Jefe de Auditoría Médica y la Asistente de Programación. Estos resultados constituyen un insumo indispensable para alimentar nuestro plan de acción.

Como consecuencia de estos hallazgos, consideramos importante desarrollar planes de acción para acortar las brechas, de tal manera que nos permita mejorar el desempeño de las competencias de estas posiciones que forman parte de procesos estratégicos del negocio.

3.5 Validación del modelo de gestión por competencias

Con el objetivo de reducir el riesgo de que la propuesta de modelo de gestión por competencias refleje solamente las predisposiciones del equipo de trabajo, se consideró la intervención de cinco consultores expertos en gestión del talento que cuentan con experiencias de implementación de un modelo de competencias (revisar anexo 9), lo que permitirá una mejor evaluación de la validación de la propuesta (Zapata 2009). Asimismo, de acuerdo con Pérez (2000), un panel de expertos pretende obtener un grado de consenso o acuerdo de los especialistas sobre el problema o tema planteado en lugar de dejar la decisión a un solo profesional. En este sentido, los expertos coincidieron en lo siguiente:

- La importancia de un modelo de gestión por competencias para una empresa de servicios profesionales resulta estratégica para lograr sus objetivos organizacionales y fortalecer los diferenciadores de la propuesta de valor hacia el cliente, lo que al alineamiento interno y estableciendo un lenguaje único.
- El rol del área de gestión de personas es identificar los requerimientos de capital humano y organizacional que demanda la estrategia, determinando su impacto en el ámbito del negocio.

- Los cinco procesos prioritarios para una correcta implementación de un modelo de gestión por competencias para una empresa de servicios profesionales son reclutamiento y selección, planeación, remuneración e incentivos, evaluación del desempeño y desarrollo de personas. Ello no implica que los otros procesos no sean importantes.
- El modelo de gestión por competencias propuesto para la empresa de servicios profesionales resulta congruente con su propuesta de valor para el cliente y su modelo de negocios. Con el experto 5 no fue posible realizar esta validación ya que, por conflictos de intereses, no se le presentó información sobre los diferenciadores, propuesta de valor ni modelo de negocio de la empresa.

Capítulo V. Análisis FODA de la empresa

En el camino de la elaboración de la estrategia, se hizo el análisis interno y análisis externo. A continuación, se analizarán las variables identificadas en los capítulos III y IV a fin de identificar si representan una oportunidad, amenaza, fortaleza o debilidad para la empresa y puedan ser consideradas para el planeamiento estratégico de la empresa y del área de Recursos Humanos.

1. Oportunidades y amenazas

De acuerdo con el análisis realizado en el capítulo III (análisis externo) de las variables del macro y microentorno, hemos identificado las oportunidades y amenazas que impactan en el desempeño de la empresa.

Tabla 9. Oportunidades y amenazas

criterio	Detalle	Amenaza	Oportunidad
Político	Impulso de reformas estructurales proempresa por parte del Gobierno.		X
	Escasa capacidad de diálogo entre poderes que originan desconfianza en inversionistas y población.	X	
	Crisis de corrupción en específico en el sector salud.	X	
	Incremento de la percepción de la corrupción en el país.	X	
	Definición de hoja de ruta que responde a 4 objetivos estratégicos: seguridad ciudadana, recuperación del dinamismo económico, lucha contra la corrupción e inversión social.		X
	Declaración de estado de emergencia, debido a la aparición del Fenómeno del Niño Costero.	X	
Económico	Crecimiento sostenido del PBI 2017 y expectativas favorables 2018.		X
	Destrabe de grandes proyectos de inversión.	X	
	Proyección del crecimiento de la inversión privada.	X	
	Tasa de inflación convergerá en 2,0% (2017-2018).		X
	Tipo de cambio con tendencia a la baja.		X
Social	Indicadores sociales deficientes / problemática de informalidad laboral, conflictos sociales, corrupción, pobreza y seguridad ciudadana.	X	
	Reactivación del Consejo Nacional del Trabajo, que aporta a la formalización del empleo y disminución de la pobreza.		X
	PEA con una tendencia de crecimiento para los próximos años que contribuye a la formalización de los contratos de trabajo y relaciones laborales.		X
	Incremento de la oferta de profesionales extranjeros en el país.		X
	La generación <i>millennials</i> está enfocada en la calidad vida y trabajo y la flexibilidad horaria.	X	
	La formación de nuevos especialistas está poco desarrollada (especialidad nueva en el mercado).	X	
	Impacto social del Fenómeno del Niño Costero.	X	

Criterio	Detalle	Amenaza	Oportunidad
Tecnológico	Incremento del uso de la tecnología en los servicios médicos de salud.		X
	Creación del Registro Nacional de Historias Empresas Electrónicas.		X
	Tendencia de la automatización de los procesos de recursos humanos en el mercado laboral.		X
Ecológico - ambiental	Incremento de iniciativas que buscan mejorar la calidad ambiental (Norma Técnica de Salud: Gestión y Manejo de Residuos Sólidos).		X
	Presencia del Fenómeno del Niño Costero.	X	
Legal	Tendencia legal de regular el tema de seguridad y salud en el trabajo.		X
	La ley regula el perfil de competencias del médico ocupacional con mucho detalle.		X
	La contratación temporal coadyuva a gestionar de forma eficiente la plantilla de trabajadores contratados por proyectos específicos.		X
	Escasos incentivos gubernamentales tributarios para la promoción de la capacitación.	X	
Reguladores	Sunafil como regulador activo de la normativa de seguridad y salud en el trabajo.		X
	Dígesa y Geres, para requisitos de regulaciones.		X
Amenaza de nuevos entrantes	Múltiples permisos para poder operar.		X
	Altos costos fijos.		X
	Pocos profesionales expertos (socios) en el negocio.		X
	Posicionamiento de la marca.		X
Rivalidad entre los competidores actuales	Existencia de gran número de competidores, e incremento de accidentes y enfermedades ocupacionales generan alta demanda del servicio de salud ocupacional.	X	
	Alta guerra de precios para los exámenes médicos.	X	
	Moderada guerra de precios para asesorías médicas.		X
	Alta guerra por el talento.	X	
Poder de negociación de proveedores	Bajo poder de negociación.		X
Poder de negociación de los clientes	Alto poder de negociación.	X	
Productos sustitutos	Baja amenaza de productos sustitutos.		X

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Por lo antes expuesto, se concluye que la empresa se encuentra en una posición bastante favorable respecto a las variables del micro y macroentorno, por lo que pueden aprovechar las siguientes oportunidades para la formulación de estrategias en favor de la mejora del desempeño organizacional, del fortalecimiento de la propuesta de valor y, principalmente, para incrementar la rentabilidad patrimonial: tendencia favorable de los indicadores macroeconómicos, organismos reguladores que fiscalizan las normativas de la seguridad y salud en el trabajo y barreras altas para los ingresos de nuevos competidores. Asimismo, deben tomarse en cuenta las amenazas que podrían ir en contra de la sostenibilidad del negocio, como la corrupción y la falta de formación de especialistas en salud ocupacional.

2. Fortalezas y debilidades

De acuerdo con el análisis interno realizado en el capítulo IV, hemos identificado las fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño de la empresa:

Tabla 10. Análisis de fortalezas y debilidades

Actividad	Detalle	Fortaleza	Debilidad
Captación de clientes	Socios participan de la captación de nuevos clientes y obtienen el mayor porcentaje de contratos para la empresa (80%).	X	
	Participación en eventos externo. Ser considerados expertos y/o referentes en salud ocupacional.	X	
	Contar con una base de datos actualizada de potenciales clientes.	X	
Ventas	Para el servicio de asesorías en salud ocupacional, los socios sustentan la propuesta técnica con potenciales clientes.	X	
	Fijación del porcentaje de margen de ventas en base a la estructura de costos para cada servicio.		X
	Metas de ventas establecidas para el año 2017.	X	
	El pago de comisión de ventas vinculada al logro superior de metas establecidas.	X	
Atención al cliente	Para exámenes médicos: el área de Programación tiene capacidad de respuesta y flexibilidad de cambios menor a 24 horas.	X	
	Acompañamiento al usuario a lo largo del servicio.	X	
	Promedio de horas de atención menor al promedio del mercado (90 minutos).	X	
	Para asesorías en salud ocupacional, posee una estructura tripartita (medico asesor, medico supervisor y coordinador médico).	X	
	Respuestas culturalmente aprendidas en base a casos previos resueltos con éxito. Comunicación constante.	X	
	Metodología propia antes nuevos casos y gestión del conocimiento. Respuesta cultural por aprender.	X	
	Servicio integral con amplitud de temas asociados a todo tipo de riesgo en salud ocupacional y medicina general que podría tener impacto en el bienestar del trabajador.	X	
Emisión del informe	Para exámenes médicos, informe final emitido por auditoría médica que cumple estándares superiores al promedio del mercado, definidos por los socios.	X	
	El informe final del examen médico es remitido a la empresa cliente en un lapso de tiempo menor al promedio del sector.	X	
	La empresa cuenta con varios profesionales que cumplen la exigibilidad de la ley de ser colegiados en salud ocupacional.	X	
Servicio postventa	Para exámenes médicos, gestionados por el jefe de Operaciones y calidad (Enfermería).		X
	Para asesorías en salud ocupacional, gestionadas por los socios, lo cual permite dar respuesta a la empresa cliente.		X
	No se tiene un área que gestione el servicio postventa de consultas, reclamos y monitoreos de niveles de satisfacción de principales clientes.		X
Logística y compras	Compras se realizan de manera mensual de acuerdo con la información del área de Programación. No manejan almacén de materiales.		X
	Realizan las compras a crédito por ser buenos pagadores.	X	

Actividad	Detalle	Fortaleza	Debilidad
Tecnología de la información	Sistemas propios y/o <i>software</i> para consultas y reportes de aptitudes o resultados médicos desarrollados.	X	
	Automatización de procesos en las áreas de Recursos Humanos (planillas), Operaciones (itinerario interconectado en exámenes médicos, digitalización del archivo e historial clínico, etc.).	X	
	Uso de redes sociales en <i>marketing</i> digital para potenciar ventas.	X	
	Uso de telecomunicaciones en la comunicación con el cliente (correo, teléfono, aplicaciones móviles, etc.).	X	
Recursos humanos	Entrenamiento técnico que permite la formación de profesionales expertos en salud ocupacional.	X	
	Cultura organizacional de compromiso y sentido de pertenencia que se refleja en las relaciones cooperativas de los equipos de trabajo.	X	
	Cumplimiento de las obligaciones laborales y tributarias, empleador formal.	X	
	Procesos principalmente orientados al corto plazo y a lo operativo.		X
	Brechas de cumplimiento de los procesos de gestión de personas.		X
	Falta de alineamiento con la estrategia de negocio. No existe una estrategia integrada de los procesos de recursos humanos.		X
	No existen políticas definidas de recursos humanos.		X
	Promedio por debajo del nivel requerido para las competencias organizacionales el compromiso con la calidad y el enfoque en el cliente.		X
Infraestructura	La empresa no tiene pasivos, ni deudas con entidades financieras, se mantiene con recursos propios.	X	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De lo expuesto, se concluye que la empresa posee fortalezas principalmente vinculadas a las actividades primarias y de apoyo de su cadena de valor, lo cual le permite generar ventajas competitivas y valor para el cliente. Sin embargo, presenta debilidades en su proceso de postventa por la ausencia de dicha área, lo que le impide desarrollar estrategias de fidelización enfocadas según los tipos de servicios y un seguimiento continuo de satisfacción del cliente. Asimismo, resulta de vital importancia implementar iniciativas estratégicas que permitan que el área de Recursos Humanos pueda desempeñar un rol estratégico, vinculando sus procesos entre sí bajo una misma estrategia y alineados a los objetivos de negocio.

3. FODA cruzado

Luego de analizar el entorno externo e interno de la empresa y de identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se elabora la matriz del FODA cruzado, en la cual se establecen las principales acciones estratégicas que, junto con la estrategia principal de la empresa, permitirán que logre su propósito.

Tabla 11. FODA cruzado

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Impulso de reformas estructurales pro empresa por parte del Gobierno.	A1	Impacto del Fenómeno del Niño Costero.		
O2	Crecimiento sostenido del PBI 2017 y expectativas favorables 2018.	A2	Existencia de gran número de competidores.		
O3	La ley regula el perfil de competencias del médico ocupacional con mucho detalle.	A3	Alta guerra de precios para los exámenes médicos.		
O4	Reactivación del Consejo Nacional del Trabajo, que aporta a la formalización del empleo y disminución de la pobreza.	A4	Alta guerra por el talento.		
		A5	Alto poder de negociación de los clientes.		
O5	Tendencia legal de regular el tema de seguridad y salud en el trabajo.				
O6	Sunafil como regulador activo de la normativa de Seguridad y Salud en el trabajo.				
O7	Digesa y Geres, para requisitos de regulaciones.				
O8	Moderada guerra de precios para asesorías médicas.				
O9	Bajo poder de negociación de los proveedores.				
O10	Baja amenaza de nuevos entrantes.				
O11	Baja amenaza de productos sustitutos.				
O12	Incremento de la oferta de profesionales extranjeros en el país.				
O13	La contratación temporal coadyuva a gestionar de forma eficiente la plantilla de trabajadores contratados por proyectos específicos.				
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
F1	Participación de socios en la captación de nuevos clientes (80%).	F2/O2:	Penetración de mercado.	F6, F7, F8/A3	Maximizar la contribución de <i>marketing</i> en la comunicación de la propuesta de valor de la empresa.
F2	Ser considerados expertos y/o referentes en salud ocupacional.	F2/O3:	Desarrollo de mercado.		
F3	En asesorías en salud ocupacional, los socios sustentan la propuesta técnica ante potenciales clientes.	F2, F9, F10/O12:	Aprovechar el reconocimiento en el mercado y cultura organizacional para atraer al mejor talento extranjero.	F11/A2:	Invertir selectivamente y especializarse solo en mercados/sectores que estén estabilizados.
F4	En asesorías en salud ocupacional, posee una estructura tripartita.	F11/O2, O5:	Invertir en infraestructura y capacidad instalada.	F2/A4:	Fortalecer las habilidades y capacidades de las personas.
F5	En exámenes médicos, programación posee tiempo de respuesta corto y flexibilidad ante cambios.	F6, F7, F8/O5:	Captar nuevos clientes comunicando una propuesta de valor diferenciada de la competencia.	F8, F9/A3:	Optimizar costos y hacer uso eficiente de los recursos.
F6	En exámenes médicos, Auditoría cumple estándares de calidad superior al mercado.	F2, F8, F10/O13:	Desarrollar una marca empleadora.		
F7	En exámenes médicos, promedio de atención menor a la competencia.				
F8	Metodologías propias de trabajo.				
F9	Cultura organizacional de compromiso y sentido de pertenencia.				
F10	Cumplimiento de las obligaciones laborales y tributarias, empleador formal.				
F11	No tiene pasivos ni deudas con entidades financieras, se mantiene con recursos propios.				
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
D1	No se gestiona el servicio postventa.	D3/O9:	Negociar contratos comerciales que permitan disponer de stock de materiales.		
D2	Centralización en la toma de decisiones en las gerencias.	D5/O12:	Considerar nuevas fuentes de reclutamiento que permitan atraer a profesionales extranjeros.		
D3	No se mantiene una adecuada gestión de los inventarios de materiales.				
D4	RR.HH. no cuenta con un plan estratégico definido. Orientado al CP y operativo.	D7, D9/O8, O10:	Definir un modelo de gestión por competencias que permita gestionar los diferenciadores y generar ventaja competitiva.		
D5	Equipo de RR.HH. con poco <i>expertise</i> .				
D6	No existen políticas/procedimientos formales para los procesos de RR.HH.	D8/O2, O5:	Establecer una política y canales de comunicación formales que contribuyan al alineamiento estratégico y legal, productividad y clima laboral en la empresa.		
D7	No se conoce el perfil (formación, experiencia y habilidades/competencias) requerido por cada posición.				
D8	No se gestiona la comunicación interna.	D1/O2, O5:	Retener clientes manteniendo y mejorando su satisfacción y lealtad a través de la gestión postventa.		
D9	No se mide el desempeño laboral al interior de la empresa.				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Iniciativas estratégicas vinculadas a gestión de personas

Del FODA cruzado, se desprenden las siguientes iniciativas estratégicas vinculadas a la gestión de personas:

- F2, F8, F10/O13: Desarrollar una marca empleadora.
- F2/A4: Fortalecer las habilidades y capacidades de las personas.
- D5/O12: Considerar nuevas fuentes de reclutamiento que permitan atraer a profesionales extranjeros.
- D7, D9/O8, O10: Definir un modelo de gestión por competencias que permita gestionar los diferenciadores y generar ventaja competitiva.
- D8/O2, O5: Establecer una política y canales de comunicación formales que contribuyan al alineamiento estratégico y legal, productividad y clima laboral en la empresa.

Estas iniciativas serán revisadas y consideradas en la etapa de diseño del plan de implementación, que se defina más adelante en la presente investigación, a fin de mantener el alineamiento estratégico con la empresa.

Capítulo VI. Plan estratégico de gestión de personas

1. Objetivos del plan estratégico de gestión de personas

1.1 Objetivo general

Elaborar el Plan Estratégico de Gestión de Personas basado en un modelo de gestión por competencias alineado a los objetivos estratégicos de una empresa de servicios de salud ocupacional.

1.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un modelo de gestión por competencias en puestos claves.
- Alinear los procesos y actividades del área de Recursos Humanos al modelo de gestión por competencias.

2. Orientación estratégica

El Plan Estratégico de Gestión de Personas está orientado a lo siguiente:

- Cerrar las brechas de desempeño por competencias de los puestos claves identificadas a través de la evaluación realizada por los jefes a los ocupantes actuales, a través de la elaboración de un plan de desarrollo de competencias para cada ocupante.
- Alinear los procesos de gestión de personas al modelo de gestión por competencias propuesto, tomando en cuenta el diagnóstico interno y la identificación de los cuellos de botellas que tendrá que superar el área de Recursos Humanos a fin de poder desempeñar un rol de socio de negocio al interior de la empresa.

3. Metodología de trabajo

El desarrollo del Plan Estratégico de Gestión de Personas se realizará en base a la metodología de Villajuana (2011) adaptada para la unidad orgánica:

3.1 Misión propuesta de gestión de personas

Ser socio estratégico de las diferentes áreas del negocio en el logro de los objetivos organizacionales, enfocándose en el desarrollo de competencias y la gestión del conocimiento, respaldado por la excelencia en la calidad del servicio y la innovación tecnológica.

3.2 Visión propuesta de gestión de personas

Ser un referente en la gestión estratégica de las personas dentro del ámbito nacional.

3.3 Determinación de la función esencial

Guiados por diversos autores, tales como Baird y Meshoulam (1988) y Jackson y Schuler (2006) hemos definido como función esencial de gestión de personas lo siguiente: «Diseñar e implementar un conjunto de políticas y prácticas que garanticen que el recurso humano de la empresa incremente su desempeño y de este modo contribuya al logro de los objetivos estratégicos».

Por cuanto la evaluación del desempeño incluye la medición del cumplimiento de los objetivos establecidos para cada puesto, el aumento del nivel de desempeño alcanza la contribución del personal al logro de los objetivos estratégicos organizacionales y, por lo tanto, la función esencial de la gestión de personas podría sintetizarse en la frase «incremento del desempeño».

3.4 Definición de la meta (objetivo) nuclear

A partir de la definición de la función esencial de Gestión de Personas, se deduce como objetivo nuclear del área: «Incrementar en 0,5 puntos el promedio de desempeño de los trabajadores de las posiciones críticas de la empresa en un plazo de tres años».

3.5 Descubrimiento de los cuellos de botella

De acuerdo con la metodología de Villajuana (2013), el descubrimiento de los cuellos de botella nos permitirá identificar los principales obstáculos que tendría que superar el área de Recursos Humanos para lograr su meta nuclear. Esta metodología consta de cinco etapas:

- Etapa 1: Hallar la fórmula de la meta. En otras palabras, consiste en atender la pregunta ¿cuáles son las variables independientes que se desprenden de la variable dependiente «desempeño» señalada en la redacción de la meta nuclear? Así, tenemos:

Fórmula de desempeño:

Nivel de desempeño	=	Nivel de desempeño de los trabajadores de Asesoría Médica	+	Nivel de desempeño de los trabajadores de Exámenes Médicos	+	Nivel de desempeño de los trabajadores administrativos
--------------------	---	---	---	--	---	--

- Etapa 2: Establecer objetivos con relación a cada indicador específico.
- Etapa 3: Determinar los factores involucrados en el logro del objetivo de cada indicador específico haciendo la pregunta ¿de qué depende lograr el objetivo de cada indicador? Los factores que se determinen en esta fase pueden ser exógenos o endógenos.
- Etapa 4: Decidir qué se desea lograr o estimar la tendencia del factor involucrado. Se aplica la pregunta ¿qué lograr? o ¿qué pasará? La primera se aplica a los factores endógenos y la segunda a los exógenos.
- Etapa 5: Identificar cuellos de botella. Según el tipo de factor se aplican las preguntas ¿qué obstáculos impedirán lograr el objetivo planteado (factores endógenos) ?, ¿qué obstáculos impedirán que se aproveche determinado evento favorable (factor exógeno)? y ¿qué obstáculos impedirán que se evite, neutralice o contrarreste determinada amenaza (factor exógeno)?

Los principales cuellos de botellas que el área de Recursos Humanos tendrá que superar se presentan en el anexo 10.

De la identificación de los cuellos de botella, evidenciamos que estos se encuentran vinculados principalmente a la falta de definición de los perfiles de puestos en donde se establezcan las características necesarias en cuanto a formación, conocimientos, experiencia y competencias que necesita la empresa objeto de estudio para elevar el nivel de desempeño de las personas y de empresa, y así contribuir al logro de sus objetivos organizacionales. Asimismo, se evidencia la falta de procesos y herramientas de gestión de personas que permitan desarrollar y monitorear el talento al interior de la empresa.

4. Plan de implementación, monitoreo y control

4.1 Plan de acción para reducir las brechas de puestos claves

Se han definido planes de acción para cada una de las posiciones evaluadas:

- Para el caso de aquellas posiciones que no presentan brechas de desempeño, se plantea la definición de planes de retención que permita motivarlos y aumentar su nivel de desempeño acentuando sus fortalezas a través de su rol.
- Para el caso de quienes presentan brechas de desempeño, se plantea enfocar el desarrollo en los comportamientos con mayor oportunidad de mejora para lograr un alto impacto en el desempeño y desarrollo individual.

Los planes de acción propuestos contemplan la realización de actividades en el trabajo diario (ganar dominio), el aprendizaje a través de otros (aplicar conocimientos y ensayar nuevos comportamientos) y la capacitación formal (adquirir conocimientos) (Lombardo y Eichinger 2000), tal como se presentan a continuación:

Tabla 12. Plan de acción para desarrollo de competencias de posiciones claves

Posiciones evaluadas	Consideraciones específicas	Acciones individuales	Periodicidad
Gerente de Operaciones	Esta persona excede los requerimientos de la competencia.	Al tratarse de un gerente con alto desempeño se propone un plan de retención que contemple un sistema de compensación total (fijo + variable). Se debe enfocar sus incentivos hacia un sistema de bonificación variable por nuevos clientes, y fortalecer sus capacidades y competencias estableciendo una capacitación externa mínima al año para mantenerlo actualizado.	Anual
		Asignarle el proyecto de formación de líderes de la empresa dado su alto enfoque en el desarrollo del talento y sus habilidades de liderazgo.	Semestral
		Mentor de las personas con alto potencial y desempeño de la empresa.	Mensual
		Capacitar en el modelo de competencias de la empresa.	Semestral
Subgerente de Operaciones.	Esta persona cumple con los requerimientos de la competencia. Sin embargo, al revisar los comportamientos de cada competencia, observamos algunos comportamientos está calificados por debajo del nivel requerido para las competencias de gestión de proyectos, compromiso con la calidad y desarrollo de talento, y planificación y organización.	Diseñar un cronograma de proyectos que le permita monitorear el cumplimiento de actividades con su equipo y poder revisarlos una vez cada quince días para determinar avances y ajustes.	Quincenal
		Asignarle un proyecto de mejora continua para el protocolo de servicio de los exámenes médicos.	Mensual
		<i>Shadow</i> . Pasar un día con un experto (gerente de Operaciones) en forma mensual que le permita observar/aprender comportamientos de compromiso de calidad, desarrollo de talento y gestión de proyectos que es donde tiene brechas más acentuadas.	Mensual
		Capacitar en el modelo de competencias de la empresa.	Semestral
Coordinador de Asesoría I	Esta persona excede los requerimientos de todas sus competencias. Sin embargo, por su nivel jerárquico consideramos que podría ser más eficaz si fortalece sus comportamientos de liderazgo.	Se sugiere un plan de retención al ser una persona que tiene un alto desempeño. Plantear un sistema de compensación total e identificar aquellos beneficios tales como la flexibilidad, capacitación externa, sentido de trascendencia del trabajo, autonomía, etc. que ella valora para retenerla.	Anual
		Proponemos que esta persona realice sesiones individuales con las personas a su cargo que le permita conocer un poco más las motivaciones de su equipo y acompañarlos más de cerca y tener reuniones de equipo mensualmente que permitan compartir buenas prácticas y fortalecer el sentido de equipo.	Mensual
		<i>Mentoring</i> bidireccional con un asesor junior (<i>millennial</i>), que le permita desarrollar a otro y a su vez aprender del lado tecnológico de esta generación, por ejemplo.	Trimestral
		Capacitar en el modelo de competencias de la empresa.	Semestral
Coordinador de Asesoría II	Esta persona cumple con los requerimientos de la competencia. Sin embargo, presenta algunas brechas en comportamientos relacionados con compromiso con la calidad y orientación a resultados.	Entrevistar a personas de la empresa que manejan altos estándares de calidad y cumplimiento de objetivos, como el gerente de Operaciones y la coordinadora de asesoría, que le permita aprender de las experiencias de otros y compartir buenas prácticas.	Mensual
		Asignarle un proyecto de protocolo de calidad e indicadores de medición para su área.	Bimensual
		Sesión mensual de retroalimentación voluntaria con su jefe directo que le permita monitorear su mejora y evidenciar los comportamientos.	Mensual
		Monitorear el cumplimiento de sus objetivos con su equipo y poder revisarlos cada treinta días para determinar avances y ajustes para ello deberá disgregar sus objetivos y actividades y establecer plazos y responsables.	Mensual.
Jefe de Auditoría Médica	Esta persona cumple parcialmente con los requerimientos de la competencia. Presenta brechas importantes en comportamientos relacionados con trabajo en equipo, compromiso con la calidad, enfoque al cliente, solución de problemas y habilidad analítica.	Capacitar en el modelo de competencias de la empresa.	Semestral
		Tener sesiones uno a uno con sus equipos de trabajo que le permitan conocer sus expectativas, motivaciones y trabajar mejor en equipo.	Mensual
		Preparar una propuesta de mejora de calidad de su área y enseñar un curso para el equipo en el protocolo de calidad de exámenes médicos.	Trimestral
		Realizar una entrevista a los socios especialistas relacionadas a las competencias con mayores brechas que le permitan aprender mejores prácticas de otras experiencias.	Anual
Asistente de programación	Esta persona cumple parcialmente con los requerimientos de las competencias. Presenta brechas en comportamientos relacionados con orientación al cliente, compromiso con la calidad, solución de problemas y planificación y organización.	Capacitar en el modelo de competencias de la empresa principalmente en trabajo en equipo, compromiso con la calidad y enfoque en el cliente.	Anual
		Monitoreo mediante una herramienta que le permita revisar el avance de sus actividades principales y uso de herramienta de alertas para hacer seguimiento a sus clientes en los plazos pactados.	Semestral
		Retroalimentación mensual en base a las encuestas de los clientes y la evaluación del jefe directo.	Mensual
		Capacitación en manejo de prioridades.	Semestral
Jefe de RR.HH.	Esta persona cumple parcialmente con los requerimientos de todas las competencias. Es la persona con menor promedio de evaluación del total de evaluados lo que resulta crítico dado su rol de líder de gestión de personas.	Capacitar en el modelo de competencias de la empresa principalmente en enfoque al cliente.	Semestral
		Inducción vivencial según ruta definida dos veces al mes que le permita entender el negocio de la empresa y fortalecer lazos y sentido de equipo con el área de operaciones al entender sus necesidades	Mensual
		Sesiones de retroalimentación con su jefe directo de tal modo que le permita un seguimiento y acompañamiento más cercano para monitorear su mejora.	Mensual
		Redistribuir las responsabilidades de su área por procesos completos con indicadores de medición de cada proceso, lo que permitirá poder enfocarse en temas de desarrollo de personas y planes de retención.	Mensual
		Monitorear el cumplimiento de sus objetivos con su equipo y poder revisarlos mínimamente una vez cada treinta días para determinar avances y ajustes para ello deberá disgregar sus objetivos y actividades y establecer plazos y responsables.	Mensual
Capacitación externa en selección y evaluación por competencias dado que representa una actividad clave dentro del área de Gestión de Personas.	Anual		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Finalmente, a fin de monitorear la efectividad de las acciones planteadas se realizará una evaluación anual de desempeño por competencias para medir la mejora de los comportamientos en el nivel de dominio:

Mejora del desempeño por competencia s	=	Evaluación anual	-	Evaluación inicial
--	---	---------------------	---	-----------------------

4.2 Plan de alineamiento de los procesos de gestión de personas

Con el objetivo de alinear los procesos del área de recursos humanos al modelo de gestión por competencias y a los mapas estratégicos de la empresa se plantea el plan de implementación que condensa las estrategias planteadas para superar los cuellos de botella, las brechas internas del área de recursos humanos y el FODA cruzado de la empresa. Hemos agrupado las estrategias por procesos y subprocesos del área siguiendo la compilación de Chiavenato (2011) y señalamos las principales actividades, indicadores de gestión, meta, frecuencia de medición y responsable de cada actividad cuya lectura deberá ser de izquierda a derecha:

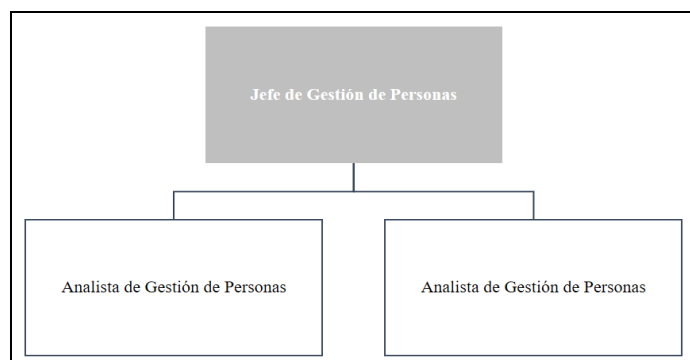
TABLA 13. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

5. Propuesta de reestructuración para el área de Recursos Humanos

Como producto del análisis del presente estudio se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones necesarias en el área de recursos humanos para lograr la implementación del presente plan:

- **Reestructuración del área de Recursos Humanos:** Se propone la siguiente estructura para el área, la cual implica la contratación de un analista para cumplir un rol estratégico en la gestión de personas al interior de la empresa.
 - **Jefe de Gestión de Personas:** Responsable de los procesos de planeación de recursos humanos, desempeño, desarrollo de personas, relaciones laborales y remuneración (compensación) de la empresa.
 - **Analista de Gestión de Personas:** Responsable de reclutamiento y selección, entrenamiento y capacitación, diseño de puestos e inducción.
 - **Analista de Gestión de Personas:** Responsable de los procesos de calidad de vida, seguridad y salud en el trabajo, comunicación, remuneración (planilla).

Gráfico 9. Organigrama de gestión de personas



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Asimismo, se plantea que el área de Recursos Humanos debería reportar directamente a la Gerencia General y ser considerada en la toma de decisiones del negocio y en la planeación estratégica de la empresa.

- **Automatización de aquellas actividades que son operativas, manuales y que con soluciones como *workflows* permitan la integración de la información con la planilla de pago (permisos, vacaciones, registro de asistencia etc.).**

- Tercerización de procesos como el pago de planilla, subsidios, entre otros, que permitan enfocar al equipo de Recursos Humanos en procesos y actividades de mayor impacto y que a ellas mismas le generen mayor valor y motivación.

La articulación de este nuevo enfoque de gestión de personas, cuyo principal valor y atributo es el desarrollo del talento, conjugado con el modelo de gestión por competencias planteado y la ejecución del plan estratégico permitirá garantizar un nuevo rol de socio estratégico conforme plantea Ulrich (1997) en el marco teórico, quién propone el alineamiento de los objetivos de recursos humanos a la estrategia de la empresa. En esa línea un primer paso será cambiar la nomenclatura de área de Recursos Humanos (referida a las personas como recursos y agentes pasivos) a Gestión de Personas (referida a las personas como agentes inteligentes y activos que ayudan a administrar los recursos de la empresa).

6. Presupuesto

A continuación, se indicará el presupuesto establecido para la ejecución de las estrategias del plan. Nuestra propuesta se plantea sobre el escenario que algunas actividades serán ejecutadas por el mismo equipo de Gestión de Personas y aquella que consideramos que requieren un nivel más especializado y son de gran impacto a la estrategia de la empresa deberá gestionarse a través de consultoras.

Tabla 14. Presupuesto de la estrategia

Procesos de gestión de personas	Subprocesos	Estrategias	Total por estrategia
Integrar	Reclutamiento	Fortalecimiento del proceso de reclutamiento según el modelo de competencias.	S/ 11.980,00
	Selección	Desarrollo del modelo de selección por competencias	S/ 2.400,00
Organizar	Planeación	Alineamiento de los objetivos de recursos humanos a los objetivos organizacionales.	S/ 1.455,00
	Diseño de puestos	Desarrollar el modelo de competencias organizacionales, específicas y de liderazgo de la empresa.	S/ 5.324,00
	Evaluación de desempeño	Desarrollo del modelo de gestión de desempeño por competencias.	S/ 3.296,00
Recompensar	Remuneración e incentivos	Desarrollo del sistema de compensación total (remuneración fija y variable) alineado a la evaluación de desempeño por competencias.	S/ 35.940,00
Desarrollar	Entrenamiento y capacitación	Diseñar una propuesta de formación de personas bajo el esquema del modelo de gestión por competencias.	S/ 15.210,00
	Desarrollo de personas	Desarrollo de personas en base al modelo de gestión por competencias.	S/ 15.572,00
TOTAL			S/ 91.177,00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La inversión planteada representa el 0,34% del total de las ventas proyectadas al año 2020 (término del plan estratégico empresarial), lo que garantiza la viabilidad de la ejecución de las propuestas, teniendo en cuenta la situación actual de la empresa por su comportamiento para este año.

Adicionalmente, en la medida en que todas las iniciativas estén enfocadas en fortalecer las competencias organizacionales y específicas que sustentan la propuesta de valor y superar los cuellos de botella se garantizará que se eleve el nivel de desempeño de la empresa, retomando la premisa que este es igual a la suma de cada una de sus unidades de negocio.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Existe una gran brecha de cumplimiento de los procesos o actividades de gestión de personas, lo que impide obtener efectos sinérgicos y multiplicadores para crear las condiciones idóneas para desarrollar el capital humano.
- Los cuellos de botellas de recursos humanos se encuentran vinculados principalmente a la falta o mal diseño de procesos de trabajo, así como a la falta de definición de los perfiles de puestos en donde se establezcan las características necesarias en cuanto a formación, conocimientos, experiencia y competencias que necesita la empresa objeto de estudio para elevar el nivel de desempeño de las personas y así contribuir al logro de sus objetivos organizacionales.
- A partir de este estudio, se observa que la empresa requiere que el área de Gestión de Personas ejerza un rol más estratégico como socio de negocio y no solo se enfoque en el cumplimiento operativo.
- Nuestro plan estratégico 2017- 2020 busca materializar la propuesta de valor del cliente a través de las personas y de la gestión eficaz del modelo de gestión por competencias, que están definidos sobre comportamientos que la empresa quiere incrementar como capacidades organizacionales y que se construyeron en base a incidentes críticos de éxito (por encima de lo esperado) de las personas con mejor desempeño, lo que permite establecer un estándar superior.
- Se ha evidenciado el compromiso de la alta dirección en el diseño y futura implementación del plan estratégico.
- La confiabilidad representa una competencia de apalancamiento de las posiciones claves, pues constituye su fortaleza. Sin embargo, existe una brecha en la competencia compromiso con la calidad que resulta crítica para el cumplimiento de la propuesta de valor al cliente, por lo que la empresa deberá priorizar en atacar estas brechas organizacionales.
- Las posiciones de liderazgo presentan un desempeño por encima de lo esperado, destacando el Gerente de Operaciones y el Médico Coordinador de Asesoría 1. Sin embargo, resulta prioritario enfocarse en superar las brechas de puestos tan estratégicos como el Jefe de Auditoría Médica, Jefe Recursos Humanos y la Asistente de Programación en el corto plazo.

2. Recomendaciones

- Implementar el Plan estratégico de Gestión de Personas con la finalidad de alinear de manera estratégica la relación de los colaboradores con los objetivos de la empresa.
- A fin de que el modelo de gestión por competencias responda a las necesidades de la empresa en cada momento, así como a su estrategia, al entorno en que se desenvuelve y al crecimiento de la organización y de las personas, se sugiere la revisión del modelo cada vez que se trabaje el planeamiento estratégico de la empresa, de tal modo que permita ajustarse a las nuevas necesidades estratégicas.
- Dado que nuestro enfoque está alineado al negocio, consideramos importante sugerir como medida para asegurar el compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente (diferenciadores que la empresa quiere fortalecer) crear un área de Postventa y establecer mediciones que sirvan de base para crear incentivos en los trabajadores que premien la excelencia en estas competencias.

Bibliografía

Alles, Martha Alicia (2003). “*Gestión por competencias: el diccionario*”. Buenos Aires: Editorial Granica.

Alles, Martha, Alicia (2004). “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*”. Buenos Aires: Editorial Granica.

Amigot Leache, Patricia (2013). “*Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica*”. Navarra: Universidad Pública de Navarra.

Amorocho, Hernando (2009). “*Planeación Estratégica de largo plazo: Una necesidad de corto plazo*”. *Pensamiento y Gestión*. Vol. 25. P. 192 – 213.

Apoyo Consultoría (2017). “*Perú perspectivas de la economía en tiempos difíciles*”. Lima: Apoyo Consultores.

Asociación Civil Empresa Peruana del año (2017). “Premios Empresa Peruana 2015”. En: *Premio Empresa Peruana*. Fecha de consulta 02/02/2017. <<http://www.premioempresaperuana.com/ganadores.html>>.

Asociación de Buenos Empleadores (2017) “Premio Buenos Empleadores”. En: *Premios ABE 2017*. Fechas de consulta 01/04/2017. <<http://www.amcham.org.pe/abe/>>.

Baird, Lloyd y Meshoulam, Ilan (1988). “Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management”. *Academy of Management*. Boston, Vol. 13, pp. 116-128.

Banco Central de Reserva del Perú (2017). “Reporte de inflación 2016”. En: *Banco Central de Reserva del Perú*. Fecha de consulta 01/05/2017 <<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>>.

Banco Central de Reserva del Perú (2016). “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018”. En: Banco Central de Reserva del Perú. Fecha de

consulta: 08/09/2016. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>>.

Becker, Brian (2001). *“Cuadro de mando de recursos humanos en la empresa”*. Barcelona: Gestión 2000.

Becker, Brian (2001). *“The HR Scorecard: Linking people, strategy and performance”*. Massachusetts. Harvard Business School Press.

Becker; Brian y Huselid, Mark A (2009). “Put strategy, not people, first: An Introduction to differentiated workforce strategy”. *Harvard Business Publishing*. Boston, pp. 1–32.

Burke, Michael (1986). “A cumulative study of the effectiveness of managerial training”. *American Psychological Association Inc*. New York, pp. 232 – 245.

Calderón Hernández, Gregorio (2004). “Competencias Laborales de los gerentes de talento humano”. *Innovar - Revista de ciencias administrativas*. Bogotá, Vol. 23, pp. 79 -97.

Canón, Lourdes y Valdez, Jorge (2003). “La gestión por competencias como pieza fundamental Para la gestión del conocimiento”. *Boletín de Estudios Económicos*. Vizcaya, Vol. 58, pp. 445 – 463.

Cantera, Francisco (NP). “Auditoría de Personas y estrategia: La estrategia a partir del capital humano disponible”. *Estrategia Integral e Integrada. Biblioteca AEDIPE de Recursos Humanos*, pp. 68–75.

Cantera, Francisco Javier (2006). *“Estrategia Integral e Integrada de Gestión de Personas”*. Madrid: Parson.

Chiavenato, Idalberto (2011). *“Gestión del Talento Humano”*. Ciudad de México: MC Graw Hill.

Covarrubias, Barbar y Thill, Katharina (2015). “Towards a new competency model por HRM. The art of competency Modelling – A new approach for HRM”. *International Journal os Arts & Sciencis*. Viena, Vol. 08 (05), pp. 597-621.

Cuesta, Armando (2011). “Metodología de Gestión por Competencias Asumiendo la Norma Cubana sobre Gestión de Capital Humano”. *Revista brasilera de gestión de negocios*. Ciudad, Vol. 13, Núm. 40, pp. 300–311.

De Benito, Carlos (2003). “Diseño y aplicación de un Plan estratégico de Recursos Humanos. La experiencia práctica de DHL España”. *Capital Humano*. Rioja, Vol. 162, pp. 42-48.

De la Vega, Ramón (2004). “Reflexiones críticas en torno a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias”. *Boletín de Estudios Económicos*. Rioja, Vol. 59, pp. 418- 424.

Del Haro, José Manuel (2003). “Managing the value human resources role”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*. Madrid, Vol. 19, pp. 293–305

Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (2017). “Autorizaciones para servicios de Salud Ocupacional”. En: Ministerio de Salud. Fecha de Consulta: 15/01/2017. <<http://www.digesa.minsa.gob.pe/Expedientes/BusquedaSSO.aspx>>

Dirube, Jose (2004). “*Un modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas*”. Barcelona: Editorial Planeta.

Escobar, Miriam (2005). “Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?”. *Estudios Gerenciales*. Cali, Vol. 96, pp. 3–55.

Fernández, Javier (2006). “*Gestión por Competencias: Un modelo Estratégico para la dirección de recursos humanos*”. Madrid: Pearson Educación.

Fernández, Guadalupe (1952). “*Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*”. Barcelona: Ediciones Deusto.

Flores, Alejandro (2008). “*La empresa como proceso cultural – Curso Virtual Cultura Empresarial*”. Lima: Universidad Del Pacífico.

Flores, Alejandro (2008). *Documento de trabajo Facultad de Administración y Contabilidad - Cultura Empresarial*. Lima: Universidad Del Pacífico.

Gallardo, Eva; Gonzales, Tomás y Martínez, Clara (2012). “Gestión del Talento en la empresa española Rol del departamento de Recursos Humanos”. *Revista Venezolana de Gerencia*. Maracaibo, Vol. 58.

García, Miguel (2011). “Una revisión constructiva de la gestión por competencias”. *Universidad de Murcia*. Murcia, vol. 27, pp. 473–497.

Gil, Javier (2007). “La evaluación de competencias laborales. (Assessment of professional competences)”. *Educación XXI*. Sevilla, Vol.10, pp. 83-106.

Gobierno del Perú (2017) “Una sola fuerza”. En: *Una sola fuerza*. Fecha de consulta: 05/05/2017. <<http://unasolafuerza.pe>>.

Hay Group (2003). “*Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics*”. Philadelphia: Hay Group Institute.

Hernández, Sergio (2011). “*Fundamentos de Gestión empresarial: enfoque basado en competencias*”. México: Mc Graw – Hill.

Hofrichter, David A., Spencer Jr. Lyle (1996). “Competencies: The right foundation for effective Human Resources Management”. *Compensation & Benefits Review*. Nueva Jersey, Vol. 28.

Kaplan, Robert y Norton, David. (2004). “*Medir las disposición estratégica de los activos intangibles*”. *Harvard Business Review América Latina*. Boston, Vol. Febrero - 2004, pp. 3-13.

Korn Ferry Institute (2014). “*Define Distill Deploy. Adopting 21ST Century Competencies for Hight Impact Talent*”: Hay Group.

Kotler, Philip (2003). “*Marketing management*”. New Jersey: Prentice Hall.

Lacumbe, María del Carmen (2014). “Gestión por competencias”. *Tesis para optar al máster en Gestión de Cuidados de Enfermería*. Pamplona: Universidad Pública de Navarra.

Levy-Leboyer, Claude (1997). “*Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*”. Barcelona: Gestión 2000.

Lombardo, Michael y Eichinger Robert (2000). “*High Potentials High learners*”. *Human Resources Management*. Vol 39, pp. 321 – 329

McBer (1998). “*Diccionario de Competencias: Adaptación para Instituciones Bancarias*”. Filadelfia: Editorial Hay Group.

McClelland, David. (1973). “Testing for competence rather than for intelligence”. *American Psychologist*. Washington, Vol. 28, pp. 1-14.

Ministerio de Salud (2016). “Aprueban el perfil de competencias del médico ocupacional” Resolución Ministerial N° 021-2016/MINSA. En: *Diario El Peruano*. 15 de enero del 2016. Fecha de consulta 10/02/2016. <<http://busquedas.elperuano.com.pe/download/url/aprueban-el-perfil-de-competencias-del-medico-ocupacional-resolucion-ministerial-no-021-2016minsa-1333375-5>>

Ministerio de Salud (2013). “Ley que crea el registro nacional de historias clínicas electrónicas”- En: *El Peruano*. Fecha de consulta 02/12/2016. <http://www.minsa.gob.pe/renhice/documentos/Ley_30024_RNHCE_20130522.pdf>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo (2017), “Índices el empleo”. En: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Fecha de consulta 10/01/2017. <<http://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/estadisticas-de-empleo/>>

Mintzberg, Henry (1984). “*La estructuración de las organizaciones*”. Barcelona: Editorial Ariel.

Motowildo, Stephan (1997). “A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance”. *Human Performance*. Abingdom, Vol. 10, pp. 71 – 83.

Osterwalder, Alexander (2001). “*Generación de Modelos de Negocio*”. Barcelona: Deusto A.A. Ediciones.

Pereda, Santiago y Berrocal, Francisca (2001). “*Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*”. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Pereda, Santiago y Berrocal, Francisca (2011). “*Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*”. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Pereda, Santiago y Berrocal, Francisca (2003). “Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de recursos humanos”. *Psicología desde el Caribe*. Barranquilla, Vol. 12, pp. 32–38.

Pérez Andrés, Cristina. (2000). “¿Deben estar las técnicas de consenso incluidas entre las técnicas de investigación cualitativa?”. *Revista Española de Salud Pública*. Madrid, Vol 74, pp. 319 – 321.

Porter, Michael (1987). “*Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*”. México: Compañía Editorial Continental.

Porter, Michael (1998). “*Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*”. México: Compañía Editorial Continental.

Porter, Michael (2004). “*The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”. New York: Free Press.

Presidencia del Perú (2016). “Resumen de los avances y logros del Gobierno en los 100 primeros días”. En: *Presidencia de la República del Perú*. Fecha de consulta: 02/02/2017. <<https://www.presidencia.gob.pe/plan-de-gobierno>>.

Rábago, Eduardo (2010). “*Gestión por competencias*”. La Coruña: Editorial Netbiblo.

Ramos, Cuchí y Sánchez, Molano (2009). “Archivo de historias empresas Digitalizado, una solución previa a la Historia Empresa Electrónica”. En: *Papeles Médicos*. Valencia, Vol. 18, pp. 4–10.

Schuler, Randall and Jackson (2006). “Strategic Human Resource Management: Global Perspective”. En: *Lancaster University*. Lancaster: Blackwell.

Segovia, Selma (2012). “*Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud pública de la quinta región de Chile*”. [En línea]. Santiago. Universidad Andrés Bello. Fecha consulta 02/11/2016. Disponible en: <<http://www.sapiensresearch.org/>>.

Shippmann, Jeffery; Ash, Ronald (2000). “The Practice of competency modeling”. *Personnel Psychology*. Vol. 53, pp. 703–731.

Spitzberg, Bryan y Cupach, William (1989). “*Handbook of interpersonal competence research*”. New York: Springer-Verlag.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2017). “Texto único ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta”. En: *Sunat*. Fecha de consulta 10/01/2017. <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/>>.

Superintendencia Nacional de Migraciones Perú (2016) “Perú: Estadísticas de la Emigración Internacional de Peruanos e Inmigración de Extranjeros, 1990 – 2015”. En: Superintendencia Nacional de Migraciones Perú. Fecha de consulta: 08/05/2017. <<http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/211216EstEmigIntInm19902015.pdf>>.

Ulrich, Dave (1997). “*Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*”. Boston: Harvard Bussiness School Press.

Ulrich Dave y Smallwood Norm (2004). “*Capitalizar las capacidades*”. *Harvard Business Review América Latina*. Boston: Harvard Bussiness School Press.

Ulrich, David (1953). “*El futuro de los Recursos Humanos*”. Barcelona: Gestión 2000.

Ulrich, David (1953). “*Recursos Humanos Champions ¿Cómo pueden los recursos humanos, cobrar valor y producir resultados?*”. Buenos Aires: Granica.

Ulrich, David y Brockbank Wayne (2005). “*The HR Value Proposition Hardcover*”. Boston: Harvard Business School Publishing.

Ulrich Dave; Smallwood Norm (2006). *“How Leaders Build Value: Using People, Organization, and Other Intangibles to Get Bottom-Line Results”*. New Jersey: John Wiley y Sons.

Van Der Haar (2001). *“La Higiene ocupacional en América Latina”*. Washington: Empresa Mundial de la Salud.

Villajuana, Carlos (2010). *“Cómo tejer el Balanced Scorecard”*. Lima: Universidad ESAN.

Villajuana, Carlos (2011). *“Cómo formular la estrategia del océano azul: el caso de la Clínica Tres Marías”*. Lima: Universidad ESAN.

Villajuana, Carlos (2013). *“Estratejiendo: Plan Estratégico y Balanced Scorecard”*. Lima: Universidad ESAN.

Zapata Valencia Juan (2009). *“La integración de la dirección de Recursos Humanos con la estrategia organizacional en las empresas afiliadas a Ascort”*. *Revista Ciencias Estratégicas*. Medellín, Vol. 17, N° 22, pp. 2.

Zaragoza, Patrocinio; Canós, Lourdes y Valdés, Jorge (2003). *“La gestión por competencias como pieza fundamental para la gestión del conocimiento”*. *Boletín de Estudios Económicos*. Vizcaya. Vol. 58, N° 180. pp. 445 – 463.

Anexos

Anexo 1. Metodología Carlos Villajuana - Pasos

Paso 1. Visión y misión de la empresa

La visión es el objetivo final, por lo tanto, será resultado de alcanzar las metas estratégicas trazadas por una empresa en sus planes estratégicos. Por su parte, la misión es la estrategia central y constituye el medio a través del cual se llegará a la visión.

Paso 2. Elección y descripción de la unidad estratégica

Describir el significado de cada familia de productos será útil para adoptar estrategias concernientes a la definición y redefinición de los conceptos de los negocios.

Paso 3. Visión del futuro: tejido de eventos futuros

Esta actividad implica la construcción del escenario que afrontaría la unidad estratégica en un año previamente determinado. Tiene como propósitos esenciales predecir las reglas de juego futuras y descubrir las oportunidades que se presentarán alrededor de cada unidad estratégica.

Paso 4. Análisis estratégico

En este paso se deberá elaborar un análisis externo, un diagnóstico interno y, como resultado de sumar los indicadores más importantes de estas dos actividades, un análisis del nivel competitivo de la unidad estratégica elegida.

Paso 5. Deducción del interés esencial de la unidad estratégica

El interés esencial es el beneficio predominante que motivó a los fundadores a la creación de una empresa, unidad estratégica o negocio: económico o social. Debe aclararse que no existe un interés puramente económico o social.

Paso 6. Determinación de la primera perspectiva del Balanced Scorecard

Si el interés esencial preponderante fue económico, entonces la primera perspectiva del Balanced Scorecard será la financiera. De ser predominantemente social, la perspectiva del cliente será la cabeza del Balanced Scorecard.

Paso 7. Definición de la meta nuclear

La fase siguiente corresponde a la definición de lo que se quiere alcanzar, y cuánto, en determinado plazo en una unidad estratégica. Las metas añaden a los objetivos las medidas de cantidad y de tiempo.

Paso 8. Descubrimiento de los tapones y cuellos de botella

Implica detectar los obstáculos más grandes que se tendrán que superar como condición determinante para la consecución de los objetivos y las metas de cada unidad estratégica. Para lograrlo, la clave es encontrar las restricciones dentro de la empresa y no fuera, permitiéndose así que la solución tenga un manejo endógeno. La metodología define cinco etapas:

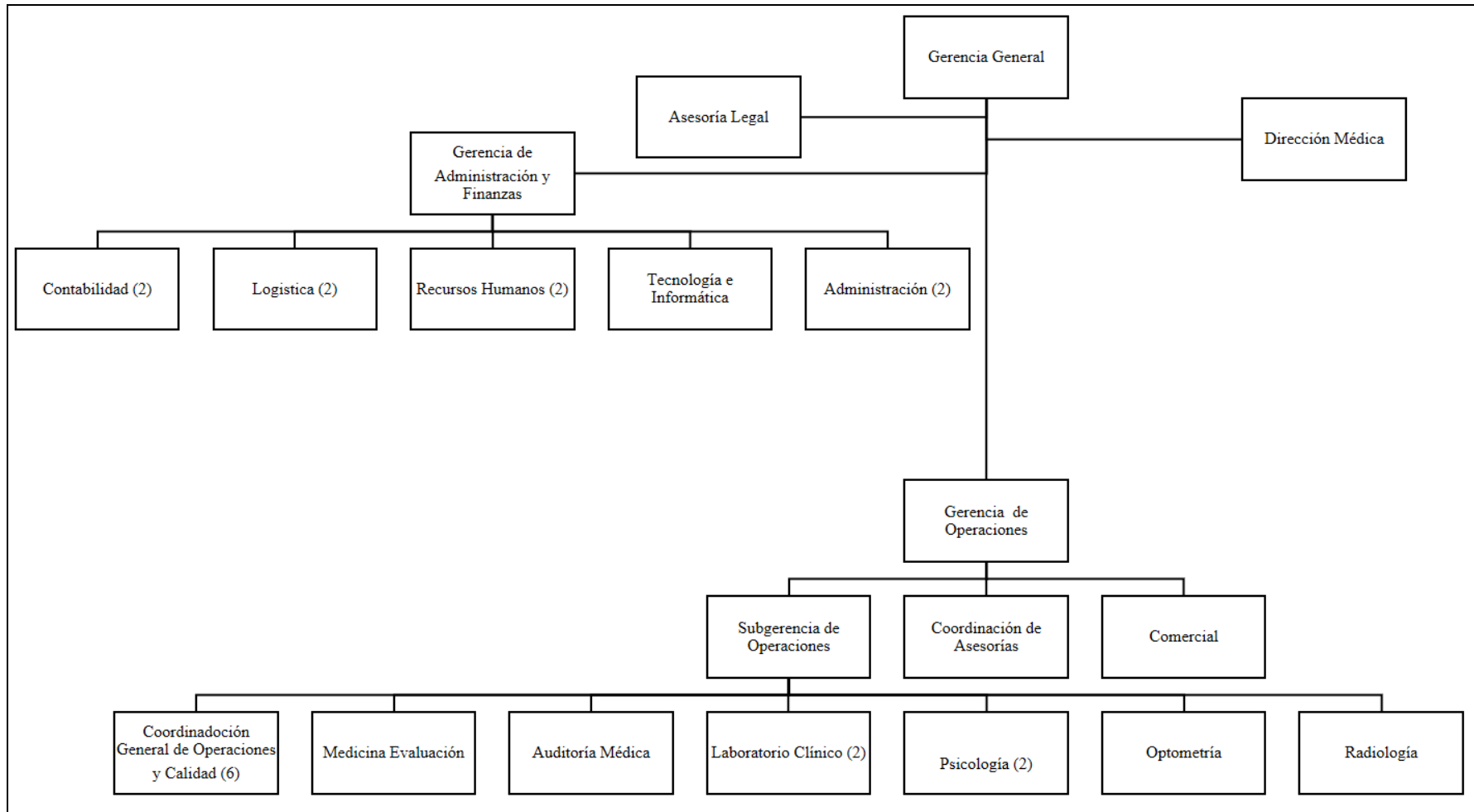
- Etapa 1: Hallar la fórmula de la meta, es decir, desagregar la meta en función de los indicadores específicos que comprende (variable dependiente e independiente), haciendo la pregunta ¿en función de qué se expresa la meta?
- Etapa 2: Establecer objetivos con relación a cada indicador específico.
- Etapa 3: Determinar los factores (exógenos o endógenos) involucrados en el logro del objetivo de cada indicador específico, haciendo la pregunta ¿de qué depende lograr el objetivo de cada indicador?
- Etapa 4: Decidir qué se desea lograr (factor endógeno) o estimar la tendencia del factor involucrado (factor exógeno).
- Etapa 5: Identificar cuellos de botella.

Paso 9. Formulación de estrategias

Las estrategias deberán derivarse de lo que se quiere lograr y, a su vez, las metas deberán ajustarse en función de las probabilidades de éxito de las posiciones estratégicas elegidas.

Es importante puntualizar que se realizará una adaptación de la metodología explicada con enfoque único en el área de Recursos Humanos, sin analizar otras áreas funcionales tales como Marketing, Administración, Finanzas, etc. Se señala que en el presente planteamiento no se aplicarán los pasos dos, tres y seis.

Anexo 2. Organigrama de la empresa



Fuente: La empresa, 2017.

Anexo 3. Diagnóstico interno a los procesos y actividades de recursos humanos

1. Procesos para integrar personas

1.1 Proceso de planeación

La empresa cuenta con un manual de empresa (MOF), el cual fue elaborado en el año 2011, que es consultado para el reclutamiento de algunas posiciones. Sin embargo, existen posiciones que no cuentan con un descriptivo de puesto dentro del MOF. Este documento contiene el perfil del puesto y la descripción de funciones de cada puesto.

Si bien en el manual se establecen los requisitos mínimos en cuanto a formación, conocimientos, experiencia y competencias, este no define específicamente los valores de cada puesto, en especial de aquellos vinculados a la ventaja competitiva de la empresa. Asimismo, se precisa que el manual de funciones no señala las interrelaciones de cada puesto (nivel de reporte y coordinación interna y externa), además se ha incidido poco al momento de definir los requisitos mínimos, competencias organizacionales y competencias específicas.

La planificación actualmente no evalúa la ratio o la tendencia histórica para garantizar una planificación acertada respecto a la cantidad de personal para atender los servicios. Es decir, no se proyecta la necesidad del personal en el año, de acuerdo con la demanda y pico de operación según a la criticidad rotación, la empresa contrata personal fijo y permanente que le permite operar, además tiene personal adicional por proyectos o por campaña.

1.2 Proceso de reclutamiento y selección

El reclutamiento se gestiona según un requerimiento formal de las áreas. De esta manera, las fuentes de reclutamiento son generales: bolsas de trabajo (Computrabajo, Bumeran, etc), redes sociales (Linkedin y Facebook) y referidos (canal más usado). Sin embargo, no enfocan el reclutamiento según el perfil organizacional en universidades con la especialidad, instituciones colegiadas y similares.

Se ha observado que este proceso también carece de planificación, debido a existen determinadas posiciones con alta rotación, el promedio de rotación anual 93 %, unido a evaluaciones y canales de reclutamiento poco eficaces.

Por otro lado, existe una base de datos con perfiles que se encuentra desactualizada y no permite utilizarla como herramienta para gestionar las necesidades de personal. Además, no existe un monitoreo de las contrataciones, ni tampoco entrevistas de salida para monitorear los indicadores y motivos de la rotación.

En cuanto a selección, el proceso de selección contempla un filtro curricular en la que se evalúa la formación profesional y experiencia laboral. Además, se aplican pruebas psicológicas orientadas a identificar los rasgos de personalidad. Este proceso está a cargo del Jefe de Recursos Humanos, quien al realizar la primera entrevista evalúa que los candidatos cumplan este perfil. Finalmente, el jefe del área realiza la entrevista técnica y es quien decide la contratación, por lo que el rol de Recursos Humanos facilitador del proceso. De esta manera, se expone los criterios y situaciones que se presentan en este proceso:

- Formación: Evaluación de filtro curricular documentario (títulos y grados académicos).
- Experiencia: Filtro documentario de experiencias profesional (certificados de trabajo).
- Conocimientos: Medidos/comprobados por pruebas técnicas y entrevistas con el jefe directo, se observa la escasez de herramientas y conocimiento de los jefes para entrevistar a

los candidatos. Además, debido a la premura de los tiempos para cubrir las vacantes, se limita/impide una evaluación profunda en los conocimientos técnicos, en ocasiones delegando el proceso a personas sin experiencia. Finalmente, no existen pruebas técnicas específicas para que sean aplicadas a los postulantes.

- Competencias: Para evaluar las competencias, habilidades y capacidades, se realizan las pruebas psicotécnicas que comprende razonamiento verbal, personalidad y estilo de liderazgo.

2. Procesos para organizar a las personas

2.1 Proceso de contratación

Considerando el sector, la empresa destaca por la formalidad al momento de contratar. Esta conducta le ha permitido que la empresa forme parte en los próximos meses de la Red de Buenos Empleadores del Perú (Amcham 2016), puesto que la empresa tiene como fortaleza cumplir formalmente los contratos que firma con sus trabajadores.

Las condiciones del contrato son definidas según el contrato del proyecto asignado. Recursos Humanos tiene la tarea de incorporar al trabajador, definir las condiciones de trabajo, enviar carta oferta, informar de los beneficios, etc. Los tiempos de los contratos se fijan en base a los contratos de los clientes, bajo las modalidades de contrato por servicio específico y de incremento de actividad. La renovación de contratos se realizar en base a una evaluación previa a cargo del jefe, que mide puntualidad, disciplina, actitud positiva y cumplimiento de tareas.

2.2 Proceso de inducción

La inducción en la empresa al ser el proceso que tiene como objetivo brindar a los empleados la información básica, también tiene como fin integrarlos a la cultura organizacional. En la empresa existen dos tipos de inducción:

La inducción general que contempla por un lado las normas internas sobre asistencia, permanencia y los beneficios del trabajador, a cargo de Recursos Humanos; y, por otro lado, la inducción del sistema de seguridad en el trabajo a cargo del área de Operaciones. En ambos casos, se entregan los reglamentos.

La inducción específica en el puesto contempla la comunicación de roles y funciones del puesto a cargo del jefe directo, donde se detalla el nivel de interrelación con otras áreas.

Sin embargo, no existe una política y procedimiento del proceso de inducción que garantice el nivel, calidad o estándar de la información brindada, o una directiva clara sobre la información a brindar al nuevo personal.

2.3 Proceso de evaluación de desempeño

No existe evaluación de desempeño que esté vinculada al puesto de trabajo, por lo tanto, no hay una identificación de brechas de desempeño de cada trabajador.

3. Procesos para recompensar a las personas

3.1 Procesos de remuneraciones e incentivos

En la empresa se otorgan remuneraciones fijas: sueldos, asignación familiar, gratificaciones de ley, pago de horas extras y se fijan considerando el mercado para el giro y tamaño del negocio, teniendo como referencias las pretensiones salariales de las personas a incorporar, monto asignado al proyecto según sector, calificación y experiencia profesional, condiciones de trabajo (viajes, riesgos). Asimismo, la empresa ha definido internamente sus bandas salariales por puestos de trabajo (actualizadas a enero del 2016), sin que exista una valoración de puestos. Se indica que las remuneraciones de la empresa no son competitivas frente al sector.

Históricamente, la empresa realizaba incrementos anuales al personal que oscilaban entre 5% y 10%, a excepción de año 2016, debido a la situación económica de la empresa en que solo se otorgaron incrementos a aquellos casos de gran desfase frente al mercado o para retener talento.

Respecto a las remuneraciones variables, los incentivos del sistema actual de compensaciones no abarcan a todo el personal se otorga bonos anuales por desempeño para coordinadores y supervisores (ligados a la renovación de las cuentas y sin una medición objetiva), comisiones para el área de ventas (sobre el total de lo vendido) y bonos por ventas de productos relacionados para los médicos asesores.

4. Procesos para desarrollar a las personas

4.1 Procesos de entrenamiento y capacitación

Existen entrenamientos periódicos de sus procesos operativos que refuerzan los estándares de calidad y capacitación técnica en las áreas de exámenes médicos. Los entrenamientos son gestionados de manera interna con formadores internos: coordinadora de Operaciones y Calidad, los médicos residentes, socios y supervisores. Adicionalmente, se otorga capacitación externa según las necesidades puntuales que se identifican para alguna posición crítica. Asimismo, existe la posibilidad de que los médicos accedan a formación especializada en salud ocupacional en la universidad Científica del Sur como beneficio corporativo.

Se observa que la empresa no tiene una política o procedimiento de capacitación que incluya un plan anual de capacitación, que indique claramente en qué capacitar, a quién capacitar, que metodología usar, ni un presupuesto definido elaborado en base a las necesidades de las diferentes áreas ni que tenga direccionamiento a los objetivos de la empresa.

5. Procesos para retener a las personas

5.1 Procesos de bienestar

Los beneficios que se otorgan son los de ley y algunos adicionales:

- Seguro EPS.
- Seguro complementario de trabajo de riesgo para todos.
- Seguro de vida ley, a partir del cuarto año de trabajo y para los realizan trabajo de riesgo y viajes por trabajo.
- Día libre por cumpleaños al año.
- Permiso por fallecimiento de familiar dependiente.
- Flexibilidad de horarios para los asesores de consultoría (senior y coordinadores).
- Uniformes de trabajo que se renuevan anualmente.

- Buen ambiente de trabajo, cercanía en el trato.
- Formalidad en la contratación: los trabajadores están en planilla con todos sus beneficios. El 15% de los trabajadores, tiene contrato indeterminado y los demás contratos de trabajo por incremento de actividad o por proyecto.

Se realizan actividades de confraternidad y camaradería sin evaluar el retorno e impacto de estas actividades y de las actividades de bienestar. Se cuenta con una trabajadora social que presta servicios no personales, quien gestiona los subsidios y/o registro de dependientes.

En los últimos años no se ha medido el clima laboral, se percibe un buen ambiente de camaradería, trato cercano entre las personas. Existe una encuesta de clima aplicada de clima laboral fue en el año 2012, en la que se obtuvo resultados positivos.

5.2 Procesos de ascensos y desarrollo de carrera

No se ha definido un procedimiento ni criterios formales para los ascensos, se gestionan por la percepción del trabajo que tienen los gerentes y los coordinadores en conjunto. No se ha mapeado las posiciones críticas, ni existe un plan de sucesión.

5.3 Procesos de salud y seguridad en el trabajo

La empresa tiene implementado el sistema de seguridad y salud en el trabajo al 100% y cumple con las capacitaciones mínimas anuales dirigidas a todo el personal (cuatro horas al año por trabajador). Se cumple con el otorgamiento de compra de equipos de protección personal para el desarrollo de labores.

5.4 Procesos de administración de personal / relaciones laborales

Los principales procesos se enfocan en llevar el control de vacaciones, asistencias de personal, pago de planilla, disciplina, desvinculación y control operativo de personal que está funcionando por bajas incidencias de error. Sin embargo, los jefes no están capacitados para atender quejas con efectividad y manejo de personal en conflictos en caso estas se presenten. Existe nula conflictividad y no existen contingencias laborales.

Existe una buena gestión de los descansos vacacionales al interior de la empresa, pues solo un 6% de la planilla tiene más de los treinta días. Un 13% de trabajadores tiene treinta días y están dentro del plazo para poder programar sus vacaciones y el resto de los integrantes de la empresa tienen saldos menores a treinta días por lo que tienen plazo para poder programarlas adecuadamente.

6. Procesos para monitorear a las personas

6.1 Procesos de comunicación interna

Se realiza los procesos básicos de difusión y comunicación corporativa a través de canales básicos (correo electrónico y paneles); por lo tanto, no cuentan con una política o plan de comunicación institucional que garantice la transferencia de la información en cuanto al modelo de negocio, ventaja competitiva y cultura organizacional que los integrantes deberían conocer para reforzar identidad y orgullo.

6.2 Proceso de base de datos e información (tecnología)

La empresa uso el sistema “Starsoft” gestionar el pago de las planillas y “Tempus”, que permite gestionar el registro digital por huella de los trabajadores. Sin embargo, existe registro manual de algunos procesos.

Anexo 4. Entrevista a profundidad a socios y jefe de Recursos Humanos

FICHA TÉCNICA		
Herramienta:	Cuestionario Entrevistas a profundidad	
Entrevistados:	5	
Duración	120 minutos	
Nº	Entrevistado	Cargo
1	SOCIO 1	Gerente General
2	SOCIO 2	Gerente de Operaciones
3	SOCIO 3	Gerente de Asesoría Médica
4	SOCIO 4	Gerente Administración y Finanzas
5	Jefe 1	Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Cuestionario 1: Entrevista a profundidad	
Dirigida a socios y jefe de RR.HH.	
Estrategia de negocio	
1. ¿Ustedes han dado a conocer la visión, misión y estrategia a los trabajadores? 2. Dados los objetivos organizacionales que se han planteado, ¿cuáles son sus principales procesos de negocio para garantizar la estrategia de la clínica? 3. ¿Cuál es la propuesta de valor de la clínica? 4. ¿Qué lo diferencia de su principal competidor? 5. ¿Cómo visualiza su negocio a largo plazo? ¿Qué considera que es necesario y crítico para ello? 6. ¿Cuál es la estrategia de crecimiento de los próximos años? 7. Si mira la propuesta de valor de la clínica, ¿qué debería tener un trabajador y qué características no debería tener para lograr la estrategia? 8. ¿Cuáles son las tendencias de negocio del sector o industria al que pertenece la clínica? 9. ¿Cuál es la posición de la clínica respecto a los cambios que está afrontando y cómo está respondiendo a ellos? 10. ¿Cuáles son los indicadores que hoy que tienen para medir el éxito? 11. ¿Cómo se asignan los objetivos en la clínica son consensuados o impuestos? 12. ¿Cómo se toman las decisiones en la clínica?	
Talento y Gestión Humana:	
13. ¿Qué criterios se toman en cuenta para la contratación? 14. ¿Qué criterios se toman en cuenta para ascender a un trabajador? 15. ¿Qué es lo que busca la clínica en cada trabajador? 16. ¿Qué aspectos y condiciones son relevantes para que una persona permanezca en la clínica? 17. Teniendo en cuenta su propuesta de valor y la cultura organizacional de la clínica, describa al trabajador ideal.	
18. ¿Qué aspectos perciben los trabajadores, como valor diferencial de la clínica? 19. ¿Qué retos enfrentan hoy los trabajadores? 20. ¿Qué es lo que espera de cada uno de sus trabajadores? ¿Qué recursos le brinda la clínica al trabajador para cumplir este propósito?	

Cuestionario 1: Entrevista a profundidad

Dirigida a socios y jefe de RR.HH.

21. ¿Cuáles son los puestos claves para cumplir con la propuesta de valor y por qué son definidos como claves?
22. Dentro de la clínica, ¿quiénes considera que cumplen con lo definido en el puesto y superan expectativas?
23. ¿Qué características tendría que tener la organización del trabajo en la clínica para cumplir su promesa de diferenciación?
24. ¿Qué considera como desempeño excepcional de un trabajador?
25. Una vez identificado el desempeño excepcional, ¿la clínica ofrece una compensación diferenciada?
26. ¿Qué sería premiado como una acción sobresaliente en la clínica?
27. ¿Qué hace la clínica para desarrollar el potencial de su personal?

Cultura organizacional

28. Describa que recursos comunicacionales posee la clínica y que representan estos (logo, imago tipo, frases o slogans, colores corporativos, señalética, papelería, intranet, murales, *mailings*, folletería, afiches etc.)
29. ¿Qué herramientas de gestión y modelos de control tiene definidos la clínica? (ISO, Oshas, certificaciones de calidad)
30. ¿Cuáles son los principales hábitos, ritos y tradiciones) de la clínica?
31. Sobre reputación e imagen, ¿cuál es la percepción pública e imagen institucional de la clínica?
32. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación dentro de la clínica? y ¿qué estilo y tono tienen?
33. ¿Cuál es el rol de la tecnología al interior de la clínica?
34. ¿Cuál es la posición de la clínica respecto a su entorno? ¿De qué manera contribuye a la comunidad?

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 5. Consolidado de descriptivos de puestos claves

Anexo 6. Identificación del modelo de gestión por competencias de la empresa

Para la elaboración del diccionario de competencias se desarrollan los siguientes pasos:

- **Identificación y propuesta de competencias organizacionales y gerenciales:** Se revisaron diferentes autores y distintos diccionarios de competencias tales como Hay McBer (1998), Levy-Levoyer (1997) y Alles (2003). A partir de esa revisión, se construyó un diccionario alineándolo a la propuesta de valor de la empresa y a la información recabada con los socios sobre la estrategia, la gestión del talento y la cultura. Esta propuesta, conformada por cinco competencias organizacionales y dos competencias gerenciales, incluye la descripción del significado y los comportamientos asociados. Se revisó el diccionario de competencias en su totalidad con el sponsor del proyecto en reunión de trabajo realizada el día 04/07 en la sede de Magdalena y se afinaron algunos conceptos y comportamientos de las competencias.
- **Determinación de los niveles de exigencia de cada competencia organizacional y gerencial:** Una misma competencia tiene varios niveles de exigencia, redactándose los niveles de forma gradual y continua de tal forma que dominar un determinado nivel supone dominar los niveles previos. Algunos autores revisados plantean entre cuatro y siete niveles (Larumbe 2014). En el presente estudio se ha definido cuatro niveles de exigencia determinando un nivel de dominio para cada posición clave que fue definido juntamente con el *sponsor* del proyecto el día 10/07 en la sede de Santa Catalina. Asimismo, se definió para las competencias organizacionales y gerenciales que el nivel de exigencia se asociaría al nivel jerárquico; por ende, mientras más arriba está una posición jerárquicamente mayor nivel de exigencia de las competencias organizacionales y gerenciales le serán exigibles.
- **Validación y aprobación de competencias organizacionales y gerenciales:** Se presentó la propuesta de competencias organizacionales y gerenciales (revisar anexo 6) a los socios el día 18/07 en la sede de Santa Catalina, la cual se aprobó en su totalidad. Los socios resaltaron en el modelo su alineación con la propuesta de valor al cliente.
- **Identificación y propuesta de competencias específicas:** Con la finalidad de poder identificar las competencias específicas para cada posición clave, se realizaron entrevistas individuales de incidentes críticos desarrollada por McClelland (1973) con cada uno de los ocupantes de los puestos claves el día 03/04 en la sede de Magdalena. Esta herramienta tiene como objetivo identificar conductas efectivas y generadoras de un rendimiento superior en la empresa, haciendo referencia a situaciones profesionales del pasado, centrada en comportamientos específicos afrontados por el trabajador donde el colaborador haya podido exceder las expectativas de su puesto y situaciones en donde no hayan logrado los objetivos que esperaba (Larumbe 2014).

A partir de la información recabada en las entrevistas de incidentes críticos se construyó una propuesta de nueve competencias específicas que incluye la descripción del significado y los comportamientos asociados. Se asignaron dos competencias específicas por puesto. Finalmente se revisó el diccionario de competencias planteado con el *sponsor* de la empresa, en reunión realizada el día 10/07 en la sede de Magdalena, y se afinaron los conceptos y comportamientos, y se concluyó la sesión con la aprobación de la propuesta en su totalidad por el *sponsor* del proyecto.

- **Determinación de los niveles de exigencia de las competencias específicas:** Al igual que para las competencias organizacionales y gerenciales, se han definido cuatro niveles de exigencia, determinando un nivel de dominio para cada posición clave que depende del rol

asociado al puesto. Estos niveles de exigencia por puesto se definieron juntamente con el sponsor del proyecto en reunión de trabajo del 10/07.

- Validación y aprobación de las competencias específicas: El 18/07 en la sede Santa Catalina se realizó la presentación de la propuesta final de competencias específicas a los socios. Esta contemplaba dos competencias específicas por puesto; sin embargo, los socios solicitaron se adicione una competencia específica en cada caso por las necesidades propias de cada función, luego validaron el nivel de exigencia en cada caso.

Anexo 7. Modelo competencias organizacionales

Competencia organizacional	Definición
Trabajo en equipo	Capacidad para establecer relaciones positivas y poder encaminar a su equipo hacia los objetivos comunes, compartiendo las diferencias y reconociendo las fortalezas de cada uno. Implica la intención de cooperar, aprender y valorarse unos a otros a fin de mejorar los servicios de la empresa y de cada una de las personas.
Compromiso con la calidad	Es el interés por alcanzar resultados con estándares de excelencia. Implica asumir la responsabilidad por el cumplimiento de las tareas asignadas y de los equipos a cargo demostrando enfoque de mejora continua y responder por las acciones y resultados del equipo, promoviendo un alto desempeño.
Adaptabilidad al cambio	Capacidad para amoldarse con facilidad a diferentes situaciones, escenarios, personas y medios. Implica adaptarse a los cambios que puedan surgir dentro y fuera de la empresa, trabajando eficazmente y buscando siempre alcanzar los objetivos de la empresa.
Enfoque en el cliente	Vocación por entender, satisfacer y colaborar con el cliente sea este interno o, externo demostrando una actitud cercana, proactiva, conciliadora y con mucha disposición, buscando superar las expectativas del cliente. Supone conocer y entender que la razón de ser del negocio es el cliente y debe ser la prioridad de cada función y tener claro el objetivo de marcar la diferencia en cada una de las interacciones, accionando los mecanismos necesarios para lograrlo.
Confiabilidad	Capacidad para generar confianza en su medio directo e indirecto a través de sus palabras y actitudes. Supone resguardar información confidencial del cliente interno y externo, proveedores y competidores para elevar los índices de lealtad. Implica demostrar integridad en todos sus actos.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 8. Modelo de competencias gerenciales y específicas

Competencia organizacional	Definición
Desarrollador de talento	Capacidad para identificar al talento (personal con alto potencial y alto desempeño) dentro de la empresa, desarrollando y aplicando estrategias de retención para cada colaborador. Supone reconocer capacidades y necesidades individuales para desarrollarlas para el beneficio del colaborador y de la empresa.

Competencia organizacional	Definición
Liderazgo	Capacidad para influir en un grupo de personas, guiando sus esfuerzos y acciones hacia la consecución de los objetivos trazados. Implica mantener un flujo de comunicación asertivo tanto ascendente como descendiente. Supone conocer las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de todos los miembros del equipo para promover tanto su desarrollo como el de la empresa.
Orientación a resultados	Capacidad para enfocar y dirigir el esfuerzo laboral y personal hacia la consecución de las metas. Supone esforzarse por llegar y exceder los resultados al plantearse desafíos que incrementen los niveles de desempeño, calidad y servicio.
Negociación	Capacidad para exponer diversos puntos de vista con uno o varios interlocutores, logrando el entendimiento de ambos y llegando a decisiones beneficiosas para ambas partes. Supone conocer y escuchar al interlocutor, preparación de argumentos sólidos e implica utilizar técnicas de persuasión que permitan el acercamiento mutuo.
Visión de negocio	Capacidad para visualizar el entorno de manera general para tomar acciones que beneficien a la empresa en un largo plazo. Supone entender la visión y misión actual de la empresa para dirigir su trabajo y el de la organización hacia el logro de ambas. Implica utilizar los cambios a favor del desarrollo de la empresa.
Gerenciamiento de proyectos	Capacidad para organizar proyectos viables, dentro y fuera de la empresa, que aumenten la rentabilidad de la empresa. Supone establecer y comunicar objetivos, tareas, tiempos y costos al personal y conseguir su involucramiento y compromiso.
Solución de problemas	Capacidad para resolver oportunamente situaciones difíciles al evaluar los beneficios y debilidades de diversas posibles alternativas de solución. Supone tener en consideración las opiniones de colaboradores, jefes, subordinados, clientes y proveedores, al momento de conciliar discusiones, llegar a negociaciones o formular estrategias de mejora.
Planificación y organización	Capacidad para definir planes de acción necesarios para el área y empresa a través de la priorización de actividades, el uso de herramientas de gestión y optimizando el uso de recursos humanos y técnicos. Supone establecer metas para cada actividad y definir tiempos de inicio y entrega que garanticen el cumplimiento de los resultados.
Comunicación asertiva	Capacidad para transmitir de manera verbal, gestual y escrita, pensamientos e ideas de manera asertiva a cualquier interlocutor, diferenciando la cultura, el nivel jerárquico, ideología, hábitos y costumbres. Implica utilizar todos los canales de comunicación disponibles y asegurar la comprensión del mensaje con los implicados.
Impacto y relacionamiento	Capacidad para generar una impresión positiva en personas internas y externas de la organización. Supone identificar a personas claves y relacionarse con ellas de manera asertiva para conseguir beneficios para el equipo, área u organización.
Habilidad analítica	Capacidad para entender todos los factores que afectan una situación, buscar la relación entre ellos y analiza su impacto en las gestiones propias y de la empresa. Supone analizar información interna y externa de la empresa para tomar medidas preventivas, correctivas y de mejora en los servicios y productos de la organización.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 9. Entrevistas a expertos en gestión humana

Herramienta:	Cuestionario entrevista expertos en gestión humana		
Entrevistados:	5 expertos		
Duración	60 minutos		
Nº	Expertos	Empresa	Bio
1	Claudia Dragui	Business & Team Coach	Máster en Dirección de Marketing y Gestión. Formación como constelador organizacional (Congruencia Perú). Actualmente, es <i>senior bussiness partner</i> Perú 8 mil.
2	Carla Escudero	Consultora IBC Group (Chile)	Profesional en Recursos Humanos, <i>coach ontológico</i> con certificación en Chile. Fue gerente en Recursos Humanos de Delosi y Libertador.
3	Patricia Hincapié	Korn Ferry	Associate principal Korn Ferry Hay Group, consultora de programas orientados a la gestión y el desarrollo del Talento Humano. Identificación de necesidades y diseño de soluciones de negocio para empresas de distintos sectores, tamaños y realidades. Consultora en proyectos de gestión de talento humano en compañías locales y transnacionales en Perú y Argentina."
4	Marcela León	Perspektiva Estrategia SAC	Directora ejecutiva de Persektiva e Innovazzone, consultora que brinda soluciones en diversas áreas de Recursos Humanos, con énfasis en la gestión de talento. Además, fue directora global de Recursos Humanos de IBM por más de cinco años.
5	Anthony Middlebrook	AUNA	Gerente central de Servicios Compartidos en Auna. Fue vicepresidente de Recursos Humanos de Alicorp y director asociado de Marketing de Procter y Gamble.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 10. Definición de los cuellos de botella

Notas biográficas

Jessica Ivonne Domínguez López

Abogada por la Universidad de Piura.

Cuenta con dieciséis años de experiencia profesional desarrollando su especialidad en asesoría legal, relaciones laborales y gestión humana en diversos sectores como energía, minería, hotelería y *retail*. Actualmente, lidera el equipo de Gestión Humana en una empresa de servicios legales.

Joyssi Yvett Larrea Medina

Licenciada en Comunicación para el Desarrollo por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Posee siete años de experiencia liderando equipos en comunicación corporativa, responsabilidad social y desarrollo de personas en empresas de generación energía y construcción de infraestructura nacional. En la actualidad, lidera el equipo de Comunicaciones, Cultura y Clima Organizacional de una empresa de servicios de tecnología en telecomunicaciones.

Ketty Ileana Málaga Napa

Administradora por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cuenta con nueve años de experiencia liderando procesos de desarrollo de personas, cultura y clima organizacional, y comunicación interna en empresas de los sectores industrial y naviero. Actualmente, lidera el equipo de atracción y selección y desarrollo de personas de una empresa industrial de productos derivados del petróleo.