

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ  
Facultad de Gestión y Alta Dirección**



Marca empleadora como propuesta estratégica de atracción de doctores pediatras: Estudio de caso Vidawasi

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

***Walter Jesus Camahuali Huanuco***

***Jhon Anthony Huarcaya Rios***

***Cesar Augusto Lengua Portocarrero***

*Asesora:*

***Paloma Martinez Hague Chonati***

Lima, 2023

La tesis

**Marca Empleadora como propuesta estratégica de atracción de doctores pediatras:  
Estudio de caso Vidawasi**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Ana Maria Beingolea Chavez

[Presidente del Jurado]

---

Dra. Paloma Martinez Hague Chonati

[Asesor Jurado]

---

Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza

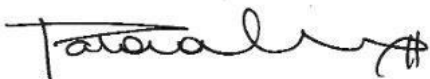
[Tercer Jurado]

## Informe de similitud

Yo, Paloma Martinez Hague Chonati, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Marca empleadora como propuesta estratégica de atracción de doctores pediatras: Estudio de caso Vidawasi, de los autores Walter Jesus Camahuali Huanuco, Jhon Anthony Huarcaya Rios y Cesar Augusto Lengua Portocarrero, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de Porcentaje: 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 21/06/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: San Miguel, 21 de junio de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Martinez Hague Chonati, Paloma	
DNI: 09344755	Firma 
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0002-7946-788X">https://orcid.org/0000-0002-7946-788X</a>	

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por acompañarme en los momentos más difíciles. En segundo lugar, a mis padres, a mi esposa e hijo que estuvieron a mi lado en todo el proceso.

**Walter Camahualí**

A mis padres por su constante apoyo a lo largo de esta etapa, este logro es para ustedes, siempre estaré agradecido por las oportunidades que con esfuerzo me pudieron brindar. A todas las amistades, personas especiales que me apoyaron durante la etapa universitaria, me llevo los mejores recuerdos y siempre los tendré en mi corazón. Y a todos los profesores que me hicieron dar esa milla extra y me inspiraron. ¡Con alegría puedo decirles, lo logramos carajo!

**Jhon Huarcaya**

Quiero agradecer a toda mi familia. A César, Silvia, Sergio, Mathias, Coco, Mamita Jose, José, Nina, Zenaida y Leono por todo el apoyo incondicional ¡Gracias totales!

**César Lengua**

Cuando iniciamos esta aventura investigativa nuestro tema de investigación fue otro, incluso los integrantes del grupo éramos distintos; no obstante, supimos tomar las decisiones correctas en los momentos correctos para que nuestro proyecto de tesis no se detuviera en ningún momento.

Una vez consolidado el tercer miembro del equipo y nuestro tema de tesis, fue cuando el destino puso en nuestro camino a la profesora Paloma, quien, con su autoridad moral y prestigio que la precede en las tesis de investigación, supo sacar lo mejor de nosotros.

Muchas gracias profesora por su experiencia equilibrando las capacidades de cada miembro de nuestro equipo, por enseñarnos a dar más del mínimo requerido, por tener fe en nuestras capacidades y por sobre todo por enseñarnos que ser buenas personas está por encima de cualquier objetivo académico y laboral.

## RESUMEN

El presente estudio lleva como objetivo principal ofrecer propuestas de mejora para la atracción de médicos pediatras, por parte de la ONG Vidawasi. Para ello se tomó como punto de partida la propuesta de modelo de Marca Empleadora de Martínez-Hague, la cual ordenaba 25 atributos en 4 grupos: económicos, funcionales, psicológicos y organizacionales. La lógica de esta investigación consiste en validar si los atributos de la propuesta de modelo son percibidos como atractivos para los médicos. En segundo lugar, se revisó si Vidawasi ofrecía estos atributos a sus empleados. Y, finalmente, cruzar ambos resultados para hacer propuestas luego de analizar las coincidencias y las divergencias obtenidas.

El Análisis Factorial Exploratorio (AFE), aplicado a las respuestas de los médicos, hizo que los atributos fuesen reagrupados ya no en 4 sino en 3 (características del trabajo, características de la organización y características profesionales). Luego, los análisis de correlación arrojaron que el grupo con mayor correlación respecto al interés a participar en Vidawasi y al interés de quedarse en Vidawasi fue "características del trabajo". Igualmente, los 3 atributos con mayor correlación (respecto a estas dos variables) se encuentran dentro del grupo "características del trabajo". Por último, concluimos que Vidawasi ofrece varios atributos que son considerados importantes por los médicos, exceptuando un pago por encima del mercado; y que los atributos de marca empleadora que no ofrece es porque aún es una organización en crecimiento tanto de tamaño como de complejidad.

Palabras clave: Marca Empleadora, Atracción de Talento, ONG's en el Perú.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1. Situación problemática .....	2
2. Objetivos y preguntas de Investigación .....	8
2.1. Objetivo principal .....	8
2.2. Objetivos específicos .....	8
2.3. Pregunta general .....	8
2.4. Preguntas específicas .....	8
3. Justificación .....	9
4. Viabilidad .....	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	11
1. Atracción del Talento Humano .....	11
1.1. Definición de Talento Humano .....	11
1.2. Definición de Atracción .....	11
1.3. Importancia de la Atracción del Talento .....	12
2. Marca Empleadora .....	13
2.1. Definiciones de la Marca Empleadora .....	13
2.2. Beneficios de la Marca Empleadora para la Organización .....	15
2.3. Atributos de la Marca Empleadora: Propuesta de factores de Marca Empleadora .....	16
2.4. Factores necesarios para construir una Marca Empleadora .....	21
2.5. Relación entre la Marca empleadora y la Propuesta de Valor del Empleador .....	22
2.6. Estrategias de Marca Empleadora: Ejemplos de Organizaciones en el Perú .....	23
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	25
1. Características del mercado laboral médico en el Perú .....	25
2. Antecedentes de las ONG's en el Perú .....	26
3. Vidawasi .....	26
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO .....	30

1. Alcance .....	30
2. Diseño metodológico.....	30
3. Enfoque de Investigación.....	31
4. Determinación y cálculo de la muestra.....	32
5. Técnicas de recolección.....	33
6. Estrategia de análisis .....	34
7. Ética de la investigación.....	40
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS .....	41
1. Estadística descriptiva .....	41
1.1. Análisis descriptivo del perfil de la muestra .....	41
1.2. Análisis de los resultados.....	44
CONCLUSIONES .....	76
REFERENCIAS .....	79
ANEXOS.....	89
ANEXO A: Cuestionario de Marca empleadora (Atributos organizacionales más valorados) .....	89
ANEXO B: Guía de entrevista al Fundador de Vidawasi.....	94
ANEXO C: Guía de entrevista a la Jefa de Recursos Humanos de Vidawasi.....	96
ANEXO D: Organigrama de Vidawasi.....	99
ANEXO E: Entrevista al Fundador de Vidawasi .....	100
ANEXO F: Entrevista a Jefa de Recursos Humanos.....	107



## LISTA DE TABLAS

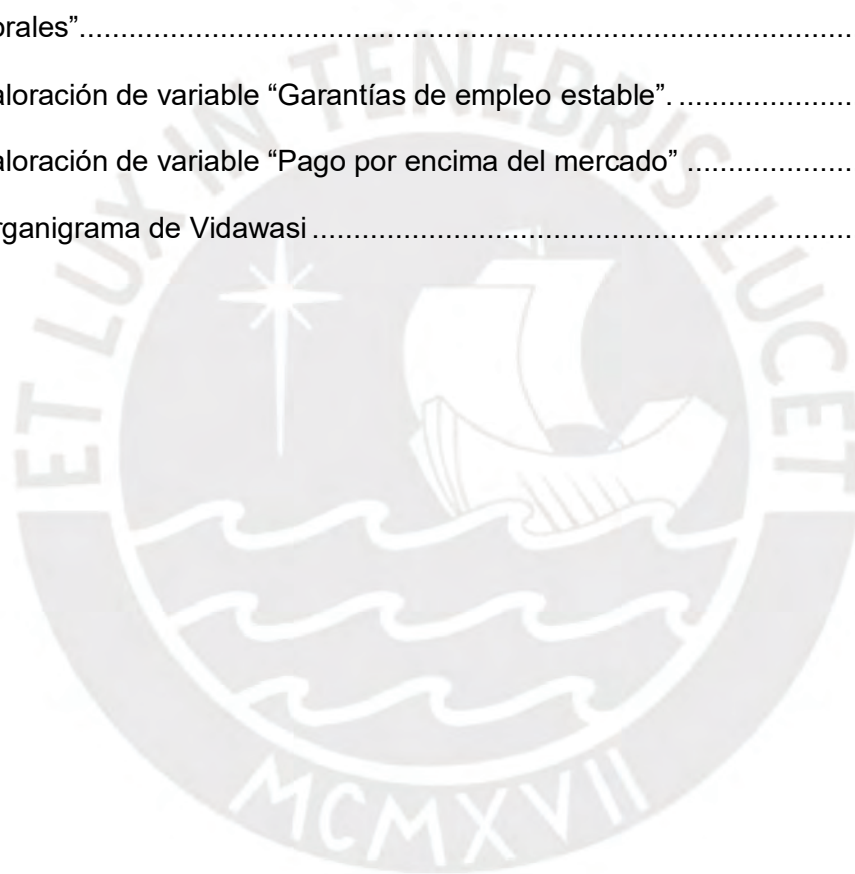
Tabla 1: Atributos .....	20
Tabla 2: Cargas Factoriales Finales y Confiabilidad.....	37
Tabla 3: Datos descriptivos de las dimensiones.....	38
Tabla 4: Correlaciones entre las dimensiones y las variables de interés .....	39
Tabla 5: Correlaciones entre las variables específicas y las variables de interés .....	39
Tabla 6: Variables de Características del Trabajo implementadas por Vidawasi .....	55
Tabla 7: Variables de Características de la organización implementadas por Vidawasi .....	65
Tabla 8: Variables de las Características profesionales implementadas por Vidawasi.....	74



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cantidad de pediatras según Departamento .....	3
Figura 2: Distribución de médicos pediatras por “Sexo” .....	42
Figura 3: Distribución de médicos pediatras por “Edad” .....	42
Figura 4: Distribución de médicos pediatras por “Sub-especialidad pediátrica” .....	43
Figura 5: Distribución de médicos pediatras por “situación civil” .....	43
Figura 6: Distribución de médicos pediatras por “Cantidad de instituciones en las que trabajan” .....	44
Figura 7: Valoración de variable “La creencia de que el trabajo de la organización es significativo” .....	46
Figura 8: Valoración de variable “Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel” .....	47
Figura 9: Valoración de variable “Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel” .....	48
Figura 10: Valoración de variable “Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos”. .....	49
Figura 11: Valoración de variable “Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante”. 50	
Figura 12: Valoración de variable “Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados” .....	51
Figura 13: Valoración de variable “Alcance internacional de las actividades de la institución”. .....	52
Figura 14: Valoración de variable “Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa” .....	53
Figura 15: Valoración de variable “Evaluación objetiva del desempeño” .....	54
Figura 16: Valoración de variable “Reputación de los altos directivos de la institución” .....	57
Figura 17: Valoración de variable “Clima organizacional por encima del promedio” .....	59
Figura 18: Valoración de variable “Fuerte y positiva cultura corporativa” .....	60
Figura 19: Valoración de variable “Oportunidades para utilizar las competencias de las personas o adquirir nuevas competencias” .....	61
Figura 20: Valoración de variable “Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa” .....	63

Figura 21: Valoración de variable “Liderazgo y posición en el mercado laboral” .....	64
Figura 22: Valoración de variable “Historia positiva de la institución” .....	65
Figura 23: Valoración de variable “Oportunidades para el desarrollo profesional ..... y personal” .....	67
Figura 24: Valoración de variable “Oportunidades profesionales de promoción y rotación”. ..	68
Figura 25: Valoración de variable “Un atractivo y personalizado paquete de beneficios”. ...	69
Figura 26: Valoración de variable “Reputación de la institución”. .....	70
Figura 27: Valoración de variable “La reputación de la organización como empleador en términos laborales” .....	71
Figura 28: Valoración de variable “Garantías de empleo estable”. .....	72
Figura 29: Valoración de variable “Pago por encima del mercado” .....	73
Figura 30: Organigrama de Vidawasi .....	99



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el concepto de marca empleadora es cada vez más importante y su uso ha crecido en distintas empresas y organizaciones. En ese sentido, los países en vías de desarrollo de la región, como el nuestro, han optado por la misma tendencia.

En este escenario de escasez de talento, las organizaciones se encuentran en una especie de “guerra” por adquirir talento requerido y la generación de nuevas estrategias para conseguir este resultado (Franca & Pahor, 2012). Ahondando más en el problema, el 2020 fue un año lleno de retos para la salud, debido a los efectos que la pandemia COVID-19 trajo consigo a los sistemas de salud en el mundo. A esto se le suma la marcada centralización de la atención médica peruana en Lima, dados los ineficientes esfuerzos del gobierno peruano por descentralizar la salud, así como la falta de incentivos para que el personal médico pueda migrar fuera de Lima.

En esta investigación, analizamos los factores y variables que puedan afectar directa o indirectamente la atracción de especialistas médicos pediatras, tomando en cuenta los lugares, necesidades y momentos, teniendo especial consideración a la preparación de dichas variables con miras a un futuro crecimiento de la organización lo que permitirá tener una amplia información de la utilidad del modelo de marca empleadora para la organización. Además, se utilizará una propuesta de modelo: una herramienta que brinda una escala de atractivo del empleador para encuestar y conocer los factores que atraen de forma efectiva a nuestro público objetivo.

En este escenario, se ha desarrollado la presente investigación para analizar el efecto de la marca empleadora en la atracción de médicos pediatras, en la Organización No Gubernamental (ONG) Vidawasi, cambiando el enfoque de la organización y proponiendo recomendaciones que permitan a la organización estar preparados para su crecimiento, mejorando su marca empleadora y presencia. Con ello, se espera que la organización pueda proveerse de más y mejores profesionales, en beneficio de su competitividad.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Situación problemática

A lo largo de su historia, en Perú, antes de la década de los años noventa, la política de salud se caracterizó por ser centralizada. A partir de la Constitución de 1993, se estableció que, aunque el Estado es el encargado de definir la política de salud, esta debe ser diseñada y llevada a cabo de manera plural y descentralizada, con el propósito de garantizar que todos los ciudadanos tengan acceso equitativo a los servicios de salud. No obstante, solo con la promulgación de las Leyes N° 27783 y N° 29124 en 2002 y 2009, respectivamente, es que el Ministerio de Salud (MINSA) empezó a transferir ciertas responsabilidades en materia de salud a los gobiernos regionales, como parte de una estrategia para resolver el problema de la centralización de recursos (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

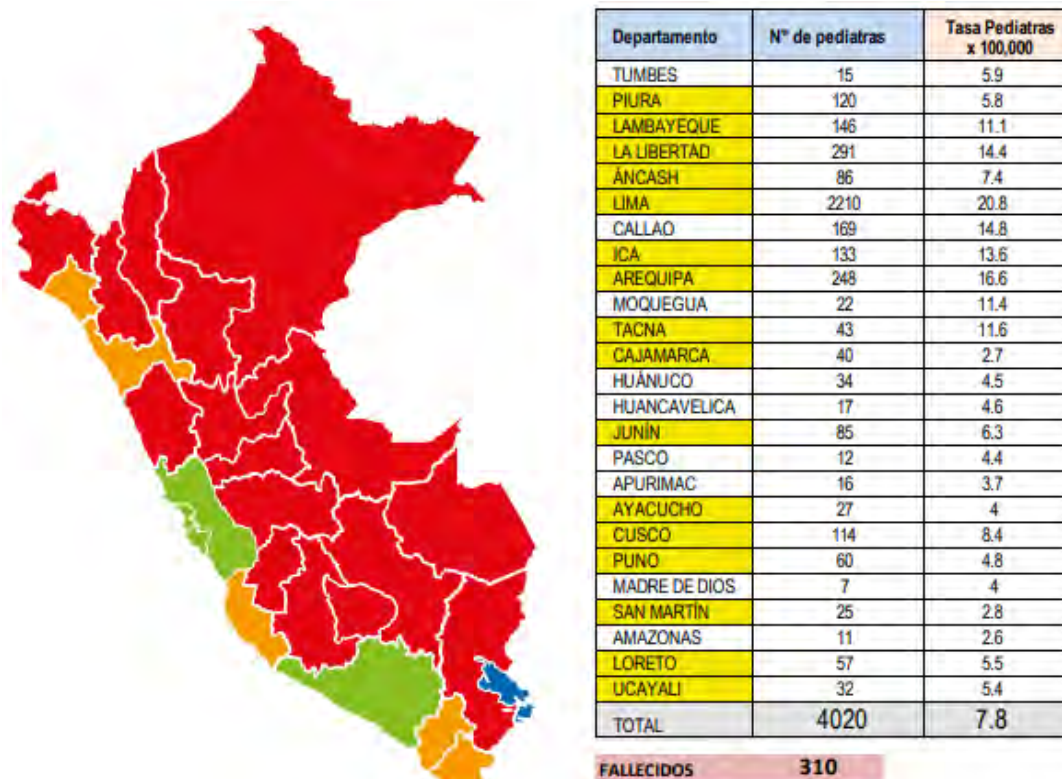
Asimismo, la centralización no sólo se da a nivel de recursos distribuidos por el MINSA sino también por la concentración de especialistas, para objetivos de nuestra tesis, pediatras. De ese modo, para marzo de 2020 el total de pediatras reconocidos por el Colegio Médico del Perú son de 4 020 especialistas y la tasa de pediatras a nivel nacional es de 7.8 pediatras por cada 100mil niños y adolescentes (Velásquez, 2021). Únicamente en la región de Lima se alberga a 2 210 pediatras lo cual representa el 55% del total nacional, dejando en segundo lugar de la lista a la región de Arequipa con 248 pediatras, que representan el 6% del total nacional. Cabe resaltar que para el caso de la región de Cusco solo se cuenta con 114 pediatras, es decir esta región sureña concentra el 2.8% de especialistas a nivel nacional (Velásquez, 2021).

Como podemos observar en el gráfico anterior, está resaltado de verde la región de Lima, tomándose como una situación ideal; de naranja las regiones con una situación perfectible y de rojo las regiones con una situación crítica. Con esto último, notamos que predominan las zonas rojas en la selva y en la sierra, y se atenúan de naranja y verde en la costa. También es preciso aclarar que los 310 fallecidos que muestra el gráfico hace referencia a los pediatras colegiados que fallecieron hasta marzo de 2020 (Velásquez, 2021).

Otro problema a enfrentar, además de la poca cantidad de especialistas pediatras (ver Figura 1), es la concentración de médicos según su sub-especialidad. Es decir que, de los 4020 pediatras en total, 3 264 (81.2%) son pediatras generales y tan solo 756 (18.8%) cuentan con una sub especialidad (Velásquez, 2021). De esta manera, tenemos a las cuatro sub especialidades que más concentran médicos pediatras, que son en primer lugar neonatología con 312 pediatras que representan el 40% del total de pediatras con subespecialidad en el país, segundo lugar medicina intensiva con 83 pediatras (10.9%), tercer lugar endocrinología con 46 pediatras (6%) y finalmente cardiología con 45 pediatras (5.9%).

Para el caso de nuestra investigación, cabe resaltar que solo hay 27 pediatras oncólogos colegiados en todo el país. (Velásquez, 2021).

**Figura 1: Cantidad de pediatras según Departamento**



Fuente: Colegio Médico del Perú - marzo 2020.

Por el lado de la demanda, hay exceso de demanda laboral en el sector salud cada vez es mayor, según Riveros & Berné (2007), las principales razones por las cuales los especialistas médicos no se suelen sentirse cómodos en sus labores son las siguientes: En primer término, se evalúa la experiencia de los empleados encargados de brindar el servicio. En segundo lugar, se consideran aspectos tangibles, tales como la calidad de la infraestructura, la alimentación, entre otros, y también elementos intangibles, como la entrega de información, el grado de accesibilidad, el nivel de burocracia, la atención a problemas psicosociales, entre otros.

Además de la escasa oferta de médicos especialistas, existe una gran demanda, ya que a nivel nacional se registró una demanda total de 11 176 especialistas médicos, de los cuales el 64,2% correspondió a especialidades clínicas, el 28% a especialidades quirúrgicas, el 6,6% a especialidades de apoyo al diagnóstico y tratamiento, y el 1,2% a especialidades de gestión y salud pública, según un informe de Zevallos (2011). Por lo tanto, las especialidades médicas con mayor demanda, de acuerdo con la norma de categorización de establecimientos de salud y unidades productoras de servicios de salud, son Ginecoobstetricia con un 15%, Pediatría con un 15%, Cirugía General con un 9% y Medicina

Interna con un 7%. (Zevallos et al., 2011).

No hemos encontrado una organización encargada de recoger los datos, analizarlos y ponerlos en práctica para solucionar el tema de la poca oferta de especialistas médicos. Esta se da de manera individual por cada centro médico, organismo o institución que requiera sus servicios.

Además, solucionar el problema de la escasa oferta de médicos especialistas es costoso. Según un estudio de Huicho et al. (2012), tanto los prestadores de salud como los funcionarios coinciden en que no hay un sistema de incentivos a nivel nacional o regional para trabajar en zonas rurales. Las iniciativas más claras en este sentido fueron las redes de salud Norte y Huamanga, que ofrecían alrededor de S/ 200.00 (equivalentes a US \$70.00) adicionales a aquellos que trabajaban en comunidades remotas. Sin embargo, estas iniciativas beneficiaban a un grupo reducido de profesionales, no estaban integradas en una estrategia de retención y dependían del apoyo de la autoridad regional, por lo que habían sido o serían desactivadas.

Sumado a todo lo anterior, en una entrevista con TCA Regional News, King Danae (2015), la gerente de la oficina Pediátrica de Lima, Cindy Beidelschies, dijo que ha visto una falta de pediatras, y la consiguiente necesidad de ellos en el área de Lima en los últimos 3 años. Además, pone hincapié en la necesidad de contar con más pediatras, ya que ellos pueden detectar problemas que un niño puede estar desarrollando en los primeros dos años de vida, que no son necesariamente evaluados por alguien que no tiene capacitación pediátrica (King, 2015). Esto pone en evidencia, una vez más, la necesidad de la población y la escasez de oferta médica presente en nuestra sociedad. Por su lado, He Jingwei, profesor adjunto del Departamento de Estudios Asiáticos y Políticos del Instituto de Educación de Hong Kong, señala que la retención de personal llega a ser tan crucial como la contratación. De ese modo, son necesarias medidas más integrales para la creación de un entorno propicio y adecuado para los pediatras (He, 2016).

Para ahondar más en el problema, el 2020 fue un año de desafíos para la salud, debido a los efectos que la pandemia COVID-19 trajo consigo a los sistemas de salud de todo el mundo. Según un artículo de un periódico destacado de Estados Unidos (EE. UU.), muchos hospitales en gran parte del país están lidiando con un número sin precedentes de pacientes con COVID-19 (EFE News Service, 2020a). Dentro de esta crisis, la falta de personal médico ha cobrado mayorevidencia. Por citar algunos casos, el ministro de Salud de Panamá, Luis Francisco Sucre, señaló "En Panamá tenemos áreas listas para abrirse, pero lo que nos hace falta es el recurso humano" (EFE News Service, 2020a).

Este patrón también se ha observado en América Latina. Por ejemplo, la Personería de Medellín emitió una alerta debido a la falta de personal en varios centros de atención de la E.S.E. Metrosalud, la agencia de salud más grande de la Alcaldía de Medellín, responsable de cubrir a la población más vulnerable de la ciudad. (Betancur, 2021). El periódico "El Norte" de México reporta que el Presidente Andrés Manuel López Obrador ha declarado que aquellos responsables en su administración por la escasez de medicamentos, la falta de personal médico y el mal funcionamiento de instalaciones de salud en diferentes estados serán señalados públicamente. (Jiménez, 2020). Con ello, podemos observar que la pandemia ha representado un gran golpe a los sistemas de salud del mundo y que los diferentes países están buscando la mejor manera de luchar contra este suceso.

El Perú no es la excepción a este problema, así, podemos ver noticias como la publicada en el diario El Comercio: en donde se señala que son más de 20 familias que se encuentran establecidas en carpas frente al Instituto Nacional de Salud del Niño (INSN). Ellos mencionan tener dos problemas en común: el venir de provincia para poder atenderse en la capital y luchar con la centralización de la salud del Perú. Esta afirmación se debe a que los dos institutos de salud pediátricos más grandes del Perú se encuentran ubicados en los distritos de Breña y San Borja. (El Comercio, 2022)

En este escenario de escasez de talento médico pediatra, las organizaciones se encuentran en una especie de "guerra" por adquirir talento requerido y la generación de nuevas estrategias para conseguir este resultado (Franca & Pahor, 2012). A esto se le suma la marcada centralización de la atención médica peruana en Lima, debido a los ineficientes esfuerzos del gobierno peruano por descentralizar la salud y a la escasez de incentivos para que el personal médico pueda migrar fuera de Lima. Según Blackman y Kennedy (2008), la atracción genera un reto para las organizaciones dada la escasez de talento, ya que hay cambios demográficos en la población al mismo tiempo que los intereses de los trabajadores varían constantemente. Por lo que se hace necesario el encontrar una forma más eficaz para que las organizaciones de salud en el interior del país atraigan ese talento médico del cual carecen.

Chiavenato (2009, p. 4) señala que estamos presentes en un "mundo globalizado, cambiante e inestable en el cual existe una competencia, cada vez mayor, por el capital humano, el cual, es un diferencial competitivo que propicia y sostiene el éxito de la organización". Por su parte, Manpowergroup expresa que "dentro de la empresa el capital financiero ha sido superado por el capital humano" (2016, p. 3). Además, durante la pasada década, compañías experimentaron un aumento en la demanda de contratación de personal debido a la consolidación constante de la economía global (Manpower Group, 2018).



McKinsey & Company indica que actualmente el talento es un factor crucial para el rendimiento empresarial y que la capacidad de una empresa para atraer, desarrollar y retener talento será una ventaja competitiva en el futuro. (Michaels et al., 2001). Dentro de este contexto, una de las herramientas con más aceptación en los últimos años, es la marca empleadora (Moroko & Uncles, 2009). La misma que “se ha convertido en una prioridad para las organizaciones en su búsqueda por ganar la guerra por el talento” (Mandhanya & Shah, 2010, p. 43). Para ganar la guerra por el talento, es importante priorizar la gestión humana y crear una propuesta de valor al empleado para captar y fidelizar a quienes las empresas necesitan. (Chambers et al., 1998).

Los primeros referentes sobre marca empleadora fueron Ambler & Barrow, quienes la describieron como el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos ofrecidos por el empleador, y asociados a la empresa empleadora. (Ambler & Barrow, 1996). La marca empleadora consiste en el proceso de construcción y comunicación de una identidad de marca del empleador única e identificable que le diferencia de sus competidores en el ámbito del talento (Backhaus & Tikoo, 2004). De acuerdo con Sullivan (2004), el enfoque actual en la relación entre empleados y empleadores, mediante la marca, tiene como objetivos principales atraer y retener a los empleados, tanto actuales como potenciales.

La marca empleadora ha cobrado gran relevancia para las organizaciones en los últimos años, es por esto que estas se preocupan cada vez más por tener el status de buen empleador ante la sociedad. Esto se evidencia en la constante aparición de rankings sobre la calidad como empleadores, certificaciones de empresas responsables con la familia y presentaciones promocionales de empresas ante estudiantes universitarios y candidatos de todas las edades. (Fernández-Lores et al., 2014, p. 35).

Recapitulando respecto al problema de investigación, observamos, en primer lugar, que ha existido una política débil respecto a la descentralización del sector salud, tanto de sus recursos tangibles como los intangibles (personal capacitado). Según el Colegio Médico del Perú, 2 210 de los médicos pediatras radican en la región de Lima (20.8 pediatras/100 000 pacientes); en contraposición de los 114 médicos pediatras que radican en una ciudad como Cusco con 7.8 pediatras por cada 100 000 pacientes) (Sociedad Peruana de Pediatría, 2020).

En segundo lugar, notamos que la demanda laboral en el sector salud es cada vez mayor en el Perú, siendo una de las especialidades con mayor demanda la de Pediatría (Zevallos et al., 2011). Cabe resaltar que para gestionar la satisfacción de esta demanda laboral no se ha encontrado una organización que se haya creado o funcione específicamente en tratar de atraer o descentralizar el talento humano. Sumado a esto, otro punto relevante

es que solucionar el problema de la poca demanda es costoso, ya que no existe en la actualidad un sistema de incentivos de alcance nacional o regional para trabajar en zonas rurales. Es decir, descentralizar la atención médica resulta desafiante (Huicho et al., 2012).

En tercer lugar, resaltamos la importancia del rol de la pediatría en el Perú pues esta especialidad puede “detectar problemas que un infante puede estar desarrollando en los primeros dos años de su vida”, problemas que frecuentemente no son evaluados por alguien que no tiene capacitación pediátrica (King, 2015). En ese sentido, la escasez de pediatras se ha visto más evidenciada tras la pandemia del COVID-19. Este fenómeno ha ocurrido tanto a nivel Perú como en toda Latinoamérica (EFE News Service, 2020b).

Finalmente, la atracción de talento en escasez de oferta laboral es todo un desafío para las organizaciones, ya que por un lado faltan incentivos; y por el otro, los intereses de los trabajadores varían constantemente (Blackman & Kennedy 2008). Además, el concepto de “marca empleadora” es una de las estrategias más usadas para atraer y retener talento en las organizaciones, concepto que se describe como “el paquete de beneficios funcionales, económicos, y psicológicos proporcionado por el empleador e identificado por la empresa empleadora” (Ambler & Barrow, 1996, p. 187).

Por lo tanto, se busca en la presente investigación identificar los atributos organizacionales más atractivos para los médicos pediatras que la ONG Vidawasi busca atraer, así como analizar los atributos actuales que dicha ONG oferta al mercado, para luego aplicando conceptos de marca empleadora, analizar una mejor estrategia de atracción para una ONG localizada en el interior del país, en base a los atributos organizacionales que son más atractivos para los profesionales médicos pediatras peruanos.

## **2. Objetivos y preguntas de Investigación**

### **2.1. Objetivo principal**

Proponer propuestas de mejora de marca empleadora para la atracción del talento médico pediátrico en la ONG Vidawasi.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Validar la propuesta de modelo de atributos de marca empleadora Martinez-Hague
- Analizar los atributos de marca empleadora que atraen a los médicos pediatras.
- Identificar la propuesta de Valor que brinda Vidawasi hacia su personal médico pediatra.
- Comparar los atributos valorados por los médicos pediatras con la propuesta de valor de Vidawasi.

### **2.3. Pregunta general**

¿Qué propuestas de mejora de marca empleadora se pueden plantear para la atracción de talento médico pediatra en Vidawasi?

### **2.4. Preguntas específicas**

- ¿Es válida la propuesta de modelo de atributos de marca empleadora Martinez-Hague escogido para este estudio?
- ¿Cuáles son los atributos de marca empleadora que más valoran los médicos pediatras?
- ¿Cuál es la propuesta de Valor que brinda Vidawasi a sus médicos pediatras?
- ¿Qué atributos valorados por los médicos pediatras se encuentran en la propuesta de Vidawasi?

### 3. Justificación

En la actualidad, para las ONG´s es un reto atraer talento para poder desempeñar sus operaciones con sostenibilidad en mayor medida porque los niveles salariales de este tipo de organizaciones suelen ser menores a los que se ofrecen en el mercado laboral (Sodexo, s.f.). En ese sentido, la estrategia de atracción de talento debe ir enfocada no en ofrecer valor económico sino otro tipo de valor que genere un bienestar atractivo para la oferta laboral (Fondo Mundial para la Naturaleza, 2017).

Las generaciones más jóvenes tienen un fuerte deseo de comprender su contexto socioeconómico y buscan motivación en su trabajo en función de esto., explica Céline Foireau en 2017, Secretaria General de World Wide Fund for Nature Francia (Sodexo, s.f.). Son los integrantes de estas nuevas generaciones los que hacen mayor hincapié en la relevancia de su espacio de trabajo, relaciones interpersonales, cooperación interna entre equipos y sobre todo la ética. Incluso, son estos mismos quienes están totalmente dispuestos a involucrarse siempre y cuando se les garanticen horarios de trabajo flexibles y movilidad (Sodexo, s.f.).

No obstante, la motivación para generar el cambio y tener una profesión como medio para poder ayudar a muchas personas tiene un costo de por medio; el cual es (sobre todo para las personas jóvenes) reducir el nivel de sus intenciones salariales (Fidelity Investments, 2016). En ese sentido, los "millennials" estarían dispuestos a aceptar una reducción salarial de 7.600 dólares a cambio de un trabajo que ofrezca un propósito claro, una cultura organizacional positiva y un equilibrio adecuado entre su vida profesional y personal. (Sodexo, s.f.).

Por tal motivo, dado que no es viable ofrecer salarios competitivos para atraer talento para las ONG´s, la estrategia de atracción debe estar más enfocada en políticas de beneficios e incentivos, la cual permitiría no solo atraer talento sino también retenerlo.

Una buena política de beneficios e incentivos ayuda a los empleados a superarse, trabajar con ética y celebrar la conclusión de un proyecto, según una investigación realizada por organizaciones líderes. (The KonTerra Group, 2017).

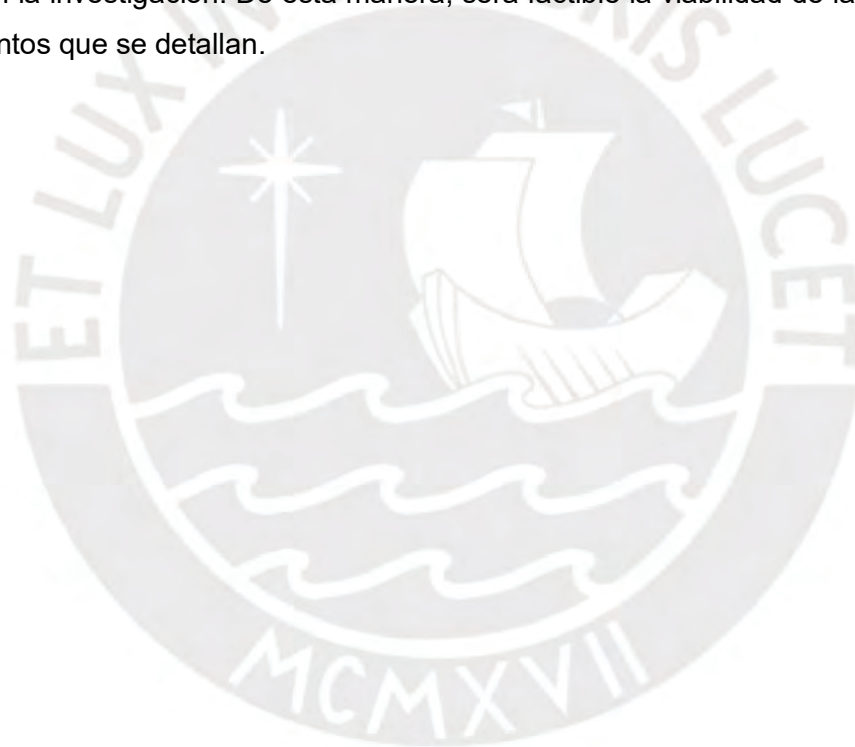
Por ello, el desafío que enfrentan la mayoría de ONG´s del mundo en la actualidad conlleva a diseñar un sistema que promueva el reconocimiento, pero que a la vez esté enfocada en ofrecer beneficios liberen un poco de la presión de trabajar en una organización como las ONG (The KonTerra Group, 2017).

#### **4. Viabilidad**

El trabajo de investigación se considera viable por múltiples razones, de las cuales vamos a mencionar las dos principales. Primero, existen estudios y bibliografía teóricas sobre nuestro objeto de estudio, de esta manera se desarrollará de manera clara y amplia el marco teórico. En ese sentido, la investigación, al tener acceso a diversas fuentes, genera un análisis más completo y relevante de los temas abordados. Sin embargo, no se han visto investigaciones sobre marca empleadora en ONG's ligadas al tema salud.

Segundo, se tiene acceso al sujeto de investigación. Se cuenta con contactos en centros médicos y comunidades, los cuales nos permitirán el acceso a la información requerida para contrastar lo teórico con lo recabado con los sujetos de investigación.

Por último, el equipo de trabajo cuenta con un interés grande por investigar los temas abordados en la investigación. De esta manera, será factible la viabilidad de la investigación según los puntos que se detallan.



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **1. Atracción del Talento Humano**

Para entenderlo que comprende la atracción del talento humano, primero revisaremos las definiciones de talento de diversos autores reconocidos, luego pasaremos a definir la atracción de talento humano para finalmente describir su importancia en las organizaciones de la actualidad.

#### **1.1. Definición de Talento Humano**

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido de que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido de que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación (RAE, 2014).

El talento humano es la habilidad de una persona para resolver problemas de manera inteligente, utilizando sus habilidades, conocimientos y experiencias. Esta capacidad se basa en la combinación de características y cualidades de una persona, que involucran conocimientos y compromisos. En resumen, el talento humano es la capacidad de entender y solucionar problemas de manera inteligente. (Puchades, 2019).

Por otro lado, tenemos la definición que hace Prieto (2013), quien señala que “talento es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, es decir añadiendo valor” (p.18).

Finalmente, Jericó (2008) afirma que el talento es el individuo que compromete sus capacidades, habilidades y experiencias para lograr resultados sobresalientes que generen una ventaja competitiva para la organización. En otras palabras, la definición de talento según Jericó(2008) se refiere a las personas cuyas habilidades están comprometidas en mejorar los resultados de una organización. Esta definición será utilizada como base en la siguiente investigación.

#### **1.2. Definición de Atracción**

Existe un proceso continuo de atracción mutua entre individuos y organizaciones, donde la organización busca y elige personas dispuestas a trabajar en ella. Este proceso se conoce como atracción y se refiere a la capacidad de la organización de buscar y elegir a las personas adecuadas para su equipo. (Chiavenato, 1999).

Más adelante cronológicamente, en Armstrong & Taylor (2014) mencionan que la atracción implica identificar, evaluar y usar la fuente de reclutamiento más apropiada; sin embargo, cuando esto se dificulta, es necesario realizar un estudio sobre las fortalezas y debilidades de la organización como empleadora.

Para Armstrong & Taylor (2014) las políticas de atracción conducen a programas de recursos externos (reclutamiento y selección de personas ajenas a la organización). De igual manera, las políticas de retención están diseñadas para garantizar que las personas permanezcan comprometidas con la organización. El resultado de estas políticas es un flujo de talento que crea y mantiene el grupo de talentos.

La atracción de personal adecuado es un aspecto fundamental en la gestión del talento, ya que contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales y añade valor a la organización. En esta línea, se ha experimentado que la debacle de una organización puede ser el resultado final de no atraer al personal correcto (Barber & Roehling, 1993).

Para hacer frente al desafío de la rotación de personal, las organizaciones deben crear estrategias de gestión del talento que se adapten a las demandas del entorno y reestructurar los cargos para hacerlos más atractivos y satisfactorios (Nuñez, 2013).

Simultáneamente, se han progresado en distintos enfoques respecto a la atracción del talento; por poner un ejemplo, uno de ellos sostiene que las empresas deben centrarse en la gestión y atracción de los trabajadores más talentosos o valiosos (Huselid et al., 2009).

Por su parte, Münch (2005) sostiene que la gestión del talento debe ser de manera globalmente ejecutada con todos los trabajadores de una compañía; empezando estratégicamente por el proceso de atracción el cual debe ser contemplado también de manera global.

Por otro lado, Armstrong & Taylor (2014) indica que el identificar, usar y evaluar la fuente de reclutamiento más adecuada son partes de la atracción del talento.

Por último, respecto a la atracción de talento, Capelli (2001) afirma que en los mercados competitivos se tiene como una de las características principales tener una gran reputación corporativa y que la marca empleadora es una herramienta crucial para la atracción de los mejores empleados. Esta última definición de atracción es la que usaremos para esta investigación.

### **1.3. Importancia de la Atracción del Talento**

Las personas que cuentan con las características que se mencionan dentro del concepto de talento deben ser consideradas como esenciales para la organización, ya que, según Chiavenato (2011a), el valor del capital humano que una organización posee será mayor o menor en la medida que esta contenga más o menos personas con talento.

Según Aldo Piedras (2015), en la actualidad el talento humano es un recurso escaso que se constituye en un activo muypreciado para las organizaciones, es por eso que se debe poner en práctica estrategias que permitan su atracción y optimización al máximo.

La competencia que existe en la actualidad entre las empresas por atraer nuevos talentos se ha visto incrementada, por los factores de cambio que existen en el mundo actualmente, casi todas ellas se encuentran en una situación de guerra para lograr dicho fin (Piedras 2015).

En esta competencia se encuentran empresas medianas, grandes y de todos los sectores haciendo que sus empleadores tomen esto como un reto para la atracción del talento humano a sus organizaciones según estudios de consultoras a nivel mundial (ManpowerGroup, 2018 & Piedras, 2015). “Este reto se conoce como guerra por el talento” (Piedras, 2015, p.2), y consiste en captar, conservar e incentivar que este talento logre su máximo rendimiento. También debe existir una conexión entre los objetivos personales del futuro empleado y los objetivos de la empresa, esto se convierte en una prioridad para la alta dirección quien debe desarrollarlo en su gestión. De lo antes expuesto, se concluye que no solo basta con una buena gestión del talento humano; sino que también es importante que las estrategias de atracción de talento humano sean efectivas para que el talento humano captado le dé ventajas competitivas a la empresa frente a su competencia.

La construcción de una marca empleadora sólida es la clave para atraer y convertirse en la primera opción de los candidatos, según Manpowergroup. La empresa debe destacar sus valores, cultura y beneficios para diferenciarse y generar un vínculo especial con los candidatos. (Manpowergroup, 2015). Así, el éxito que están logrando muchas organizaciones es basado en una Marca Empleadora como estrategia de atracción de nuevo talento (Manpowergroup, 2015).

## **2. Marca Empleadora**

### **2.1. Definiciones de la Marca Empleadora**

La marca empleadora es un término que proviene del inglés, por lo cual es importante explicar la diferenciación entre los términos “Employer Brand” y “Employer branding”. El primero se refiere al concepto que se tiene de la organización como un empleador, que ayuda a que este se diferencie de su competencia en el mercado, mientras que el segundo se refiere al proceso de construir, unir fuerzas y estrategias que ayuden a generar una imagen única, una identidad de la organización como empleador (Backhaus & Tikoo, 2004). La marca empleadora o employer brand surge debido a la necesidad existente en los mercados laborales para contar con el talento adecuado en sus filas. Además, de acuerdo a Gallardo-Gallardo (2019), la gestión del talento son todas aquellas actividades que involucran la



identificación, atracción, desarrollo y retención de los talentos que podrían aportar un valor diferencial para que la organización logre sostenibilidad en el éxito a lograr. De ese modo, los mercados competitivos son caracterizados por tener una gran reputación corporativa y la marca empleadora resulta siendo una herramienta fundamental para atraer a los mejores talentos (Capelli, 2001).

Existen diversas conceptualizaciones sobre marca empleadora, las primeras personas en definir la marca empleadora fueron Ambler & Barrow (1996). Ellos explican que “la marca empleadora es un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados por la compañía empleadora” (p. 8). Los funcionales están relacionados con el desarrollo y las actividades, los beneficios económicos se manifiestan en las recompensas monetarias y los beneficios psicológicos se refieren a la visión, sentido de pertenencia y propósito (Ambler & Barrow 1996). Según Sullivan (2004), la marca empleadora se define como una estrategia a largo plazo enfocada en gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados actuales y potenciales. (Fernández-Lores et al., 2014).

La marca empleadora se refiere a la diferenciación de las características de un empleador respecto a sus competidores. (Backhaus & Tikoo, 2004). Esto hace referencia a que la marca empleadora tiene como objetivo presentar los beneficios que una organización te da por ser parte de ella, a diferencia de otras en el mercado. Así, la marca empleadora se relaciona a la atracción de empleados potenciales y retención de empleados ya existentes (Verma & Ahmad, 2016, p 42). Por su parte, Berthon (2005) señalan que el construir una reputación de la organización como un *great place to work* en la mente del potencial mercado laboral es responsabilidad de la marca empleadora. De la misma forma indican que el atraer empleados calificados a la organización es la finalidad que tiene la promoción de la imagen del empleador.

Según Barrow & Mosley (2005), podemos definir que la marca empleadora es entendida como la estrategia que adapta instrumentos y prácticas empleadas con el fin de reclutar talento nuevo y mantener motivados a los empleados actuales. La marca empleadora busca atraer a los trabajadores deseados por cada empleador y generar el deseo de trabajar en su organización, aplicando técnicas de marketing al mercado laboral. En otras palabras, los trabajadores son los "clientes objetivo" de la marca empleadora. (Jiménez, 2015). Por su parte, Berthon et al. (2005), presentan un concepto nuevo dentro de la marca empleadora, el atractivo organizacional. Este es definido como los beneficios que el colaborador espera tener al formar parte de dicha organización. Los autores explican que el atractivo organizacional funciona como un antecedente para el valor de la marca empleadora. Por lo que a los posibles o actuales colaboradores percibir un atractivo organizacional mayor al esperado, la

marca empleadora de aquella organización se hace más fuerte.

Como se puede observar, se han descrito diversas definiciones de la marca empleadora a lo largo del tiempo, las mismas que se complementan y destacan la relación que esta tiene con la atracción y retención del talento humano. No obstante, este trabajo de investigación se enfoca especialmente en la atracción del talento humano. Entonces, luego de revisar los conceptos de marca empleadora con el objetivo de tener una vista amplia de este concepto, se ha considerado utilizar la definición que dan los autores Ambler & Barrow, no solo por ser los pioneros en el estudio de la marca empleadora, sino también porque presentan ciertos componentes de la marca empleadora como los beneficios funcionales, económicos y psicológicos, los cuales enriquecen la definición y presentan de forma sencilla la relación con los procesos de las áreas de Recursos Humanos y Marketing.

## **2.2. Beneficios de la Marca Empleadora para la Organización**

- Mejora en los resultados financieros: El aumento de la satisfacción y el compromiso de los trabajadores, que mencionan los autores a través de ejemplo, se ve reflejado en un aumento en las ventas, un mejor retorno sobre inversión y disminución de costos.
- Atraer y retener talento: Una marca empleadora bien estructurada vuelve más transparente el deseo de la empresa y su alcance, la clase de talento que se necesita para su modelo de negocio en particular y las características que la harán distintiva. Además, se fomenta la retención de empleados, el índice de rotación puede reducir hasta en un 28% (LinkedIn, 2020).
- Incremento en la satisfacción del cliente: El servicio que los consumidores perciben por parte de los empleados de la empresa está directamente relacionado con la forma en la que los mismos consumidores hacen suya la marca. Estudios han demostrado que el nivel de satisfacción, motivación y compromiso de los trabajadores influye en la experiencia del cliente. Por lo tanto, la satisfacción del cliente será mayor si el nivel de engagement del empleado es mayor.

Disminución de costos: Los costos de los procesos que se reducen más son rotación, reclutamiento, retención y ausentismo, esto a raíz de que el engagement de los empleados se ve fortalecido por la marca empleadora. De igual forma, los autores presentan estudios que demuestran que empresas con un nivel de engagement alto en los trabajadores, presentan un rendimiento general mayor, menores pérdidas operacionales y menores

errores de stock o pérdidas por robo-. Además, según LinkedIn (2020) “los costes por candidato se reducen hasta en un 50%”.

### **2.3. Atributos de la Marca Empleadora: Propuesta de factores de Marca Empleadora**

A través de diversos autores, se han mencionado diferentes tipos de atributos que conforman una marca empleadora. Para esta investigación, usaremos los atributos más relevantes según Paloma Martínez-Hague (2021), así como la clasificación que ella les otorga. De esa manera, tenemos cuatro categorías de atributos en la siguiente lista:

#### **2.3.1. Atributos Económicos:**

Son beneficios materiales y/o monetarios ofrecidos aun trabajador.

- a. Pago por encima del mercado:** Se refiere a un salario por encima del promedio del que existe en el mercado (Berthon, 2005; Bakanauskiene et al., 2017).
- b. Un sistema justo de recompensas y bonificaciones:** Este atributo abarca un conjunto de remuneraciones, premios y bonificaciones por desempeño justos y diseñados para incentivar al trabajador (Kucherov & Zavyalova, 2012).
- c. Garantías de empleo estable:** Un factor importante para los trabajadores es la seguridad laboral, ya que es la base de un estado de bienestar (Miguélez, Prieto, 2008; Turban, 2001).
- d. Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados:** Se refiere a la libertad que el colaborador tiene para trabajar, así como el balance entre la vida personal y el trabajo, con horarios que se respeten y acorde a los tiempos del colaborador (Bakanauskiene et al., 2017; Knox & Freeman, 2006).
- e. Un atractivo y personalizado paquete de beneficios:** Este atributo hace referencia a beneficios adicionales tales como beneficios no monetarios (vales de comida, presentes, etc.), beneficios de jubilación, cantidad justa de vacaciones y beneficios de salud (Bodderas et al., 2011; Kucherov & Zavyalova, 2012; Bakanauskiene, et al., 2017).
- f. La reputación de la organización como empleador en términos legales laborales:** Se refiere a la imagen pública general de la organización, la reputación que esta tiene como compañía y como marca

en el mercado laboral, la participación en la sociedad, posición en la industria, estructura organizacional y estilo de gestión (Turban, 2001; Knox & Freeman, 2006; Bodderas et al., 2011; Kucherov & Zavyalova, 2012).

### **2.3.2. Atributos Funcionales:**

Hacen referencia a las actividades ligadas al desarrollo profesional y personal.

- a. Oportunidades profesionales de promoción y rotación:** Este atributo se refiere a la posibilidad que la organización da de rotación entre las diversas áreas, oportunidad de trabajar en el extranjero, así como también la experiencia en la mejora de la carrera profesional y el futuro profesional (Berthon, 2005; Knox & Freeman, 2006).
- b. Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos:** Se refiere a la oportunidad que brinda la empresa para utilizar innovaciones tecnológicas (Bakanauskiene et al., 2017) y las oportunidades para manejar herramientas tecnológicas de la actualidad (Turban, 2001).
- c. Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel:** Este atributo habla de las oportunidades por parte de la empresa para aprender y poder desarrollarse profesionalmente en el trabajo. Según Turban (2001), la asignación de tareas desafiantes, los programas de capacitación y desarrollo y la competencia del personal son factores importantes dentro de una marca empleadora. Además de la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos y enseñar lo aprendido (Berthon, 2005; Turban, 2001).
- d. Oportunidades para el desarrollo profesional y personal:** Una de las grandes oportunidades para los trabajadores es la de realizar estudios de posgrado. Estos estudios son importantes, si se dan a nivel internacional, tienen más valor (Tanwar & Prasad, 2016). Los planes de desarrollo profesional también son un gran estimulante (Montoya, 2008).
- e. La oportunidad que el puesto brindará para desarrollar la carrera de la persona (empleabilidad):** La promoción está basada en el desempeño (Ahmad et al., 2019).
- f. Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores:** Las capacitaciones, mentorías,

espacios de creatividad, ambientes de emprendimiento y reconocimiento al trabajo de un colaborador de la empresa determinan su realización dentro de ella (Hadi & Ahmed, 2018). El objetivo de la gestión del capital humano y sus recursos es el desarrollo de habilidades y conocimientos de los colaboradores. (Hernández & Martí, 2006)

### **2.3.3. Atributos Psicológicos:**

Son los elementos relacionados a la motivación del empleado.

- a. Oportunidades para utilizar las competencias de las personas o adquirir nuevas competencias:** Hace referencia a la oportunidad que se les brinda para adquirir nuevos conocimientos de colegas, aplicar los conocimientos adquiridos y poder enseñar lo aprendido (Berthon, 2005).
- b. La creencia de que el trabajo de la organización es significativo:** corresponde a servicios o productos de calidad que entrega la empresa a sus clientes (Ahmad et al., 2019).
- c. Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante:** Hace referencias a la asignación de tareas desafiantes que mantengan motivado al empleado (Turban 2001).
- d. Una fuerte y positiva cultura corporativa:** Este concepto se desprende del factor de bienestar de la marca, la cultura organizacional y la sensación de satisfacción y seguridad que le proporciona el empleador a sus trabajadores (Ambler & Barrow 1996). Asimismo, comprende una cultura organizacional potente y relaciones positivas entre colegas (Kuchеров & Zavyalova, 2012).
- e. Clima organizacional por encima del promedio:** Este beneficio hace referencia a que no solo basta con una buena imagen o reputación de la empresa, sino que también es necesario qué tan cómodo se siente el empleado trabajando en ésta. (Ambler & Barrow, 1996). De igual manera un buen clima organizacional por encima del promedio contribuye a la eliminación del estrés. (Knox & Freeman, 2006).
- f. Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa:** Por ejemplo, un ambiente de trabajo feliz y divertido; buenas relaciones interpersonales con los demás miembros de la organización generan un

bienestar psicológico (Berthon, 2005). Estas relaciones interpersonales también son coherentes con una cultura amistosa e informal (Knox & Freeman 2006).

- g. *Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa:*** Es necesario que exista una política de trabajo en equipo (Kuchеров & Zavyalova, 2012). De igual forma se vive en la organización un ambiente de trabajo en equipo y colaboración entre todos los involucrados (Bakanauskiene et al., 2017).
- h. *Evaluación objetiva del desempeño:*** Hace referencia a evaluaciones justas de desempeño al empleado (Kuchеров & Zavyalova, 2012). De igual manera, la gestión del capital humano implica el reconocimiento y la recompensa a los colaboradores por el cumplimiento de objetivos previamente establecidos y medidos en la organización. (Gupta et al., 2018).

#### **2.3.4. Atributos Organizacionales:**

Son atributos que son intrínsecos, propios y característicos de la empresa.

- a. *Liderazgo y posición en el segmento de mercado:*** Además del salario, los colaboradores consideran ciertos aspectos como la imagen de la empresa en el mercado, su posicionamiento (Villani, 2017). La posición en la industria es importante para determinar el prestigio de la empresa (Kuchеров & Zavyalova, 2012).
- b. *El alcance internacional de las actividades de la empresa:*** Se demuestra con el perfil internacional de la organización (Bakanauskiene et al., 2017).
- c. *Una historia positiva de la empresa:*** Una organización con buena imagen corporativa atrae. La responsabilidad social de ella también complementa esta imagen positiva (Bakanauskiene et al., 2017).
- d. *Fuerte reputación de las marcas de consumo de la empresa:*** Una empresa con fuerte reputación cuenta con productos de calidad, reconocidos e innovadores, y en la que un postulante se sentirá feliz de pertenecer para potenciar su currículum (Bodderas et al., 2011). La reputación de la empresa es un buen indicador para los postulantes ya que indica calidad, innovación y prestigio. (Uppal, 2017).

**e. Reputación de altos directivos como líderes y referentes:** Algunos estudios demuestran que la reputación ejecutiva puede ser un elemento importante a considerar para atraer nuevos colaboradores a la organización (Cordova J & Melina K, 2020). Es así que los atributos de marca empleadora, recopilados y agrupados según Martínez-Hague (2021), se pueden organizar en la siguiente tabla:

**Tabla 1: Atributos**

ATRIBUTOS
Económicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago por encima del mercado.</li> <li>• Un sistema justo de recompensas y bonificaciones.</li> <li>• Garantías de empleo estable.</li> <li>• Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados.</li> <li>• Un atractivo y personalizado paquete de beneficios.</li> <li>• La reputación de la organización como empleador en términos legales laborales.</li> </ul>
Funcionales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades profesionales de promoción y rotación.</li> <li>• Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos.</li> <li>• Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel.</li> <li>• Oportunidades para el desarrollo profesional y personal.</li> <li>• La oportunidad que el puesto brindará para desarrollar la carrera de la persona (empleabilidad).</li> <li>• Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores (aplicar conocimientos).</li> </ul>
Psicológicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades para utilizar las competencias de las personas o adquirir nuevas competencias.</li> <li>• La creencia de que el trabajo de la organización es significativo.</li> <li>• Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante.</li> <li>• Una fuerte y positiva cultura corporativa.</li> <li>• Clima organizacional por encima del promedio.</li> <li>• Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa.</li> <li>• Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa.</li> <li>• Evaluación objetiva del desempeño.</li> </ul>

**Tabla 1: Atributos (continuación)**

Organizacionales
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo y posición en el segmento de mercado.</li><li>• El alcance internacional de las actividades de la empresa.</li><li>• Una historia positiva de la empresa.</li><li>• Fuerte reputación de las marcas de consumo de la empresa.</li><li>• Reputación de altos directivos como líderes y referentes.</li></ul>

Fuente: Paloma Martínez-Hague. "Atributos de la marca empleadora: percepciones en alumnos de Perú y Francia"

## **2.4. Factores necesarios para construir una Marca Empleadora**

Armstrong & Taylor (2014) sostienen que se deben considerar cinco factores para crear una marca empleadora, los cuales son:

1. Analizar los deseos y necesidades de aquellos mejores candidatos, teniendo en cuenta que los mejores candidatos tienen preferencias que pueden variar. Con esto como base, se debe establecer qué debe ofrecer la organización y cómo se debe hacer.
2. Establecer la debida importancia a los valores presentes en la organización, aquellos que se encuentran presentes en la cultura organizacional. Es útil incorporar estos en la presentación de la marca, ya que permite una rápida identificación de los futuros talentos.
3. Revisar cada área de la organización y recolectar las percepciones de los trabajadores que podrían o no colocar a la empresa como un empleador deseado por nuevos talentos. Estas características se relacionan con el balance de la vida, tanto laboral como familiar, oportunidades de línea de carrera, liderazgo, equilibrio entre vida y trabajo, desarrollo profesional en la organización. En base a esto, se definen las características de la marca empleadora.
4. Usar el benchmark como una herramienta para obtener mejores prácticas de otras organizaciones, además de saber cómo establecer correctamente una marca empleadora. Es por esto que resulta importante que la organización se encuentre atenta a lo que empresas con mayor experiencia u organizaciones internacionales hagan respecto a sus marcas empleadoras.
5. La organización debe ser honesta y realista cuando de desarrollar la marca empleadora se trata. Dado que la organización genera confianza tanto a sus trabajadores como al exterior, al cumplir con la propuesta de valor que



comunica a través de su marca empleadora.

## **2.5. Relación entre la Marca empleadora y la Propuesta de Valor del Empleador**

La propuesta de valor del empleado (PVE) es la oferta que hace un empleador en relación a la experiencia que un empleado tendrá al trabajar en la organización, a cambio de su productividad y desempeño, según la definición de Yates & Sejen (2011). Esto incluye la experiencia del empleado desde las recompensas y beneficios a las oportunidades de carrera, ambiente de trabajo y la cultura” (Yates & Sejen, p.8, 2011). Además, se explica lo siguiente:

La propuesta de valor del empleado no es solo una estrategia de marketing para atraer talento, sino un compromiso de la empresa con el empleado desde el momento de su incorporación. (Jericó, 2001, p. 98)

La PVE es un compromiso que la empresa adquiere con sus empleados, en el que se define qué ofrecerá para lograr su compromiso y productividad. Es un factor clave en la atracción y retención de talento. (Jericó, 2001, p. 106).

Armstrong & Taylor (2014) explican que “la propuesta de valor del empleado es lo que una organización ofrece, que los empleados potenciales y existentes valorarán y lo cual ayudaría a persuadirlos a unirse o permanecer con el negocio” (p. 211). Así, Quinteros (2015) y Armstrong & Taylor (2014) mencionan temas como:

- Ambiente de trabajo.
- La reputación corporativa y del empleador.
- La ubicación de la empresa.
- Línea de carrera.
- Los términos y condiciones que presentan los puestos de trabajo ofrecidos.
- El alcance de las oportunidades de aprendizaje que ofrece la organización.
- Mejor desempeño y rendimiento.
- La satisfacción de los colaboradores.
- Un alto nivel de compromiso con la organización.
- Mejores resultados.

Cualquier organización puede desarrollar una propuesta de valor del empleador, sin embargo, el significado real de esta no se encuentra en cómo está elaborada, sino en cómo esta se desempeña y el grado de aceptación por parte de los colaboradores existentes y

potenciales (Manpowergroup, 2015). Es importante mencionar que “la propuesta de valor puede ser expresada como una marca empleadora” (Armstrong & Taylor, 2014, p. 248). En conclusión, podemos decir que la PVE se ve representada en la marca empleadora transmitida a los actuales y futuro trabajadores, generando ventajas en la atracción y retención del talento. Además, es importante el hacer visible el vínculo que la marca empleadora tiene con los atributos que son más apreciados por el talento objetivo o futuros empleados que se busca atraer, dejando en clara la propuesta de valor que la organización está ofreciendo.

## **2.6. Estrategias de Marca Empleadora: Ejemplos de Organizaciones en el Perú.**

La marca empleadora es usada en muchas organizaciones, unas más conocidas que otras, y expuestas de mejor manera que otras. Y, así como en otros países, en Perú también existen empresas consideradas como muy buenas para trabajar allí, muchas con una buena marca empleadora ya consolidada. Estas terminan siendo muy atractivas para el público laboral creciente.

Sodimac es un buen ejemplo de empresa peruana que aborda la marca empleadora con orgullo, potenciando tanto a sus empleados como a su marca. Su mayor logro ha sido estar en el ranking Best Place to Work por 8 años consecutivos, lo que refleja su compromiso no solo con el bienestar de sus colaboradores, sino también con la transparencia y ética en su cultura organizacional. (Evaluar, 2020).

La compañía busca desarrollar a sus empleados y crear un ambiente laboral positivo a través de planes de desarrollo profesional y voluntariado. Sodimac también mantiene una relación cercana con sus colaboradores y los convierte en embajadores de su marca. Su filosofía empresarial se refleja en su portal de empleo, lo que les ha permitido recibir numerosos premios y ser reconocidos como una de las mejores empresas para trabajar. Además, utilizan la retroalimentación de los procesos de selección para mejorar y posicionarse como la principal elección del talento en el mercado laboral.

Otro ejemplo de empresa peruana es Backus AB InBev, que pertenece a la compañía global AB InBev. Esta es una empresa peruana del rubro de bebidas alcohólicas que lidera el mercado peruano. “Lo que propone la empresa está compuesto por programas de formación y desarrollo, estas se dividen en 2 programas, uno para talentos en general y otro enfocado netamente a los vendedores del área comercial” (Lazarte, A & Llerena, A, 2020). El primero se llama “Global Management Trainee”, el cual consiste en entrenar y desarrollar las habilidades desde los jóvenes colaboradores para que en un futuro sean los próximos líderes de la empresa. Y el segundo llamado “Talento Comercial”, enfocado en los perfiles comerciales,

para potenciarlos y la empresa tenga mejores resultados en el área. Es por eso que en el 2019 recibió el título de mejor empresa para atraer y retener talento por el ranking internacional “Merco Talento Perú”, y con ellos se consolidó como una de las mejores empresas para trabajar en el Perú.

Además, una experiencia valiosa del uso de marca empleadora dentro de una ONG se dio en Start UC3M. Esta organización buscaba captar universitarios para que estos sean voluntarios por un periodo de tiempo determinado, es así como preparó una estrategia de branding (Leño, 2018).

La aplicación del modelo de marca empleadora resultó en una mejora del conocimiento de la marca durante los primeros 3 años gracias a la implementación de diversas actividades (eventos, talleres y redes sociales) y un aumento en el número de voluntarios (duplicándose cada año). Aunque muchos estudiantes de la universidad no recordaban el nombre y las actividades de la ONG, sí recordaban su marca, ya que estaban más familiarizados con ella a través de medios digitales, aunque no la asociaban con la presencia de la organización en el campus universitario. (Leño, 2018).

La lealtad de esta organización como colectivo variaba de manera coherente, es así como alumnos externos asistían a las actividades o eventos que se realizaban de acuerdo a sus necesidades. Tanto profesionales como los voluntarios volvían a realizar sus actividades en StartUC3M debido al interés que tenían en desarrollar la asociación y consolidarla como institución.

Según Leño, “los 16 entrevistados consideraban que, si existiese un ranking de popularidad en la captación de voluntarios por las asociaciones de la UC3M, Start UC3M se situaría en el top 3 de la clasificación.” (Leño, 2018, p.39)

La marca empleadora que poseía Start UC3M afectó positivamente a la atracción de voluntarios de la universidad, tanto la marca, el status, la personalidad que se le asociaba y la cultura por dentro motivaban al estudiante y a externos a ser parte de la organización.

El objetivo del uso de la marca empleadora en Perú es claro: crear una marca empleadora que se convierta en un modelo a seguir en todo el mercado laboral.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

### 1. Características del mercado laboral médico en el Perú

El mercado laboral médico en el Perú es un ámbito muy explorado en cuanto a oferta y demanda, pero no tanto en cuanto a expectativas del empleado y empleador. Se intuye que en el Perú hay una amplia centralización de los sectores médicos y, al momento de escoger profesionales, este ha sido un gran problema si se toma en cuenta también la gran cantidad de profesionales que suelen terminar sus carreras en zonas rurales. Además, se afirma que, según investigaciones sobre la práctica médica en el país, se identifican varios problemas como la sobrepoblación de profesionales, la falta de equidad y centralismo que afectan principalmente a las áreas rurales, y la tendencia hacia la especialización y subespecialización. (Guevara, 2016).

Otro grave problema es la proliferación de nuevas universidades con facultades de medicina, las cuales forman nuevos profesionales con no tan alta calidad para ejercer una vez terminada su carrera. Estas universidades son de funcionamiento irregular y sin autorizaciones, con el solo afán de lucro; y de estas hay muchas tanto en la capital como en provincias. Esto lo que trae como consecuencia es inestabilidad en la oferta que no concuerda con lo que el país necesita y a la larga brinda servicios de salud de mala calidad. Esto podría repercutir mucho en sus labores y, a pesar de ello, muchos de ellos han tenido buen desempeño y la satisfacción les ha permitido seguir trabajando. Sobre esto, una autora afirmó lo siguiente:

Los egresados manifestaron altos índices de satisfacción con el empleo actual, el 78,8% refirió haber alcanzado el desempeño laboral esperado. Los resultados hallados en nuestro estudio indicaban que muchos médicos se desempeñaban en el sector público y privado a la vez, fomentando la existencia de trabajo médico múltiple. Esto podría reflejar una falta de satisfacción económica, aunque no se indagó en forma específica sobre esta. (Guevara, 2016, p.42).

Dentro de la importancia de carreras técnicas o universitarias, por ejemplo, en el año 2019, según el portal del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), las carreras técnicas de salud estaban dentro de las 10 carreras técnicas en general más solicitadas del Perú. Sin embargo, esto cambió un poco con la pandemia del 2020, ya que era prioridad el abastecerse de médicos en los hospitales y postas médicas.

También se reconoce que en Perú hay una inequidad en cuanto a la oferta de servicios de salud, debido a que en las provincias no se cuenta con suficiente personal de

salud como ocurre en Lima, lo que se traduce en una escasez de atención médica en dichas zonas. Por ello, es importante fortalecer los sistemas de salud y mejorar la retención de ellos en esos territorios. Por parte del gobierno ha habido esfuerzos para hacerlos posible, y por ello, se sabe que los incentivos financieros han sido menos fuertes que los no financieros, pero, Como señala Huicho (2012), la mayoría de los estudios se han enfocado en los médicos, pero es importante prestar más atención a los incentivos de otros trabajadores de la salud que también desempeñan un papel fundamental en la atención sanitaria, especialmente en las áreas más desfavorecidas.

## **2. Antecedentes de las ONG's en el Perú**

El desarrollo de las ONG's es un movimiento que se ha generado en las últimas décadas, con mayor énfasis actualmente en el Perú. Estas han influido en el en promover la participación ciudadana a temas de interés social, temas que antes no eran tan relevantes, o, si lo eran, no tenían el impacto de ahora. Temas como el medio ambiente, la salud, la educación, etc. Estas organizaciones han hecho una gran transformación, mediante propuestas y estrategias para el aporte del desarrollo sostenible. (Franco, 2015)

Además, se comenta lo siguiente:

En el Perú, la aparición de las ONG's ha permitido una mayor participación ciudadana dentro de los asuntos sociales de interés. Entre ellos, la RSE de empresas peruanas se ha visto muchas veces cuestionada, debido a la presión realizada por estas organizaciones. Actualmente, en el Perú, las ONG's son un stakeholder muy importante para las empresas por su influencia y relevancia en la sociedad. (Franco, 2015, p.62)

## **3. Vidawasi**

Vidawasi es una organización no gubernamental que tiene como objetivo salvar a niños y jóvenes afectados por el cáncer infantil en Perú, a través del primer hospital de pediatría especializado en este tipo de enfermedades, situado en Urubamba, Cusco. Este proyecto es impulsado por "Vidawasi", debido a la necesidad y adversidad de los niños con cáncer, siendo de esta manera una casa de la vida. Ofrecen la atención oncológica sin considerar su realidad económica, reduciendo los índices de abandono y mortalidad por esta grave enfermedad.

Todo surgió debido a que Jesús Dongo y Marina Cano, fundadores de la organización, junto a su hija sufrieron un grave accidente que los dejó al borde de la muerte en el 2010, y al sobrevivir milagrosamente decidieron cambiar el rumbo de sus vidas por un gran propósito. Es así como decidieron ayudar a niños con cáncer, iniciando la construcción llamada "Ciudad

Vidawasi”, la cual cuenta con grandes áreas complementarias al hospital, como albergues para las familias, salas de reuniones, la villa médica y la villa para voluntarios (El Peruano, 2019).

Según la propia organización, cada dos minutos se diagnostica en el Perú un niño con cáncer, 1800 nuevos casos se detectan por año, además de que casi 800 niños no tienen acceso aun buen tratamiento en hospitales (Vidawasi, s. f.). Además, más de 3 millones necesitan atención pediátrica especializada en las diferentes provincias del país y aproximadamente 2000 niños son detectados anualmente con cáncer, de estos, casi el 50% muere debido al diagnóstico tardío.

Por ello, Vidawasi tiene 3 objetivos principales: El primero es descentralizar la salud en el Perú, los servicios de pediatría especializada en cáncer infantil, los mismos que se encuentran en la ciudad de Lima. El segundo es reducir la tasa de mortalidad infantil y de diagnóstico tardío en enfermedades catastróficas con un servicio y atención de alta calidad. Por último, tomar en consideración a las familias de bajos recursos, quienes son los que acompañan a sus hijos durante su tratamiento gracias a los servicios de apoyo integral que ofrece la villa de Vidawasi. La información fue recogida de la página de Vidawasi (<https://vidawasiperu.org/>)

Para realizar todo ello, se edificó la Ciudadela de salud infantil Virgen de Vidawasi, el cual es el espacio dirigido a la concentración de eventos de formación, de capacitación en el campo médico, académico y empresarial. Cuenta con distintas zonas como las explanadas culturales, auditorios, salas de reuniones, el centro médico, la villa médica y albergues familiares; sin embargo, el centro hospitalario aún sigue en construcción. Este será el lugar en el cual se realizarán las emergencias hospitalarias, ya que en el centro médico actualmente solo se realizan consultas de atención pediátrica (procedimientos menores).

Cada área tiene distinto uso: los albergues familiares son para que los niños tratados puedan residir, las villas de voluntariado hechas para que distintas personas convivan por su labor voluntaria, las villas médicas especializadas para las acciones hospitalarias, la casa Vidawasi que sirve de convivencia, y, por último, la sala de organización y la capilla (lugares de acceso libre). La información fue recogida de la página de Vidawasi (<https://vidawasiperu.org/>)

El centro médico cuenta con 21 “vidawasinos”, la ciudadela con 33, y en la sede Lima

16. El centro médico está compuesto por personal administrativo (coordinación con Lima), acompañado de 1 practicante, enfermeras, personal de medicina, odontólogos, psicólogos y terapeutas; la ciudadela, por su parte, está conformada por personal administrativo, supervisión general, arquitecta, contadores, encargados de logística, cocina,

housekeeping, encargados de jardinería, construcción civil, operarios y soldadura, y electricidad y mantenimiento; por último, la sede de Lima cuenta con personal administrativo, contadores, personas de recursos humanos, especialistas en tecnologías de la información, comunicadores, área legal, seguridad y limpieza, y el CEO.

Dentro de la ciudadela cuenta con 10 médicos especializados, 2 recién llegados hace 6 meses, quienes se incorporaron por falta de personal en horarios parciales. Todos ellos especializados en temas de cáncer infantil, para ello, cuentan con 37 camillas, repartidas en 34 cuartos de las ciudadelas, que pueden ser ocupadas al mismo tiempo. De esta manera, pueden atender a los niños que lleguen con sus familias, ya que para todos ellos hay habitaciones separadas de los centros médicos.

Para contratar personal, Vidawasi, solicita el llenado de una ficha personal y el levantamiento del perfil, identifica las fuentes de convocatoria y referencias, y, por último, pasa por un proceso de assessment center, entrevista por competencias, perfil psicológico y acaba por medio de una entrevista con la alta dirección. Para la búsqueda de personal utilizan tanto fuentes internas como externas (Bumeran, Laborum, LinkedIn), portales de empleos y contactos con otras universidades. Sin embargo, para la contratación de personal médico es muy diferente, ya que es a través de un convenio con universidades de Cusco o referencias para acabar con un proceso estándar.

Además del personal contratado, también cuentan con voluntarios, estos se dividen en 3 categorías: digital, laboral y de recaudación. El primero está formado por estudiantes universitarios encargados de la difusión de campañas, iniciativas, proyectos y programadas con un tiempo estándar de 3 meses, brindándoles al final un certificado. Actualmente hay 600 inscritos en este voluntariado y 300 activos, quienes difunden la marca en redes sociales. El segundo se enfoca en talento estudiantil de últimos ciclos (prácticas pre profesionales); por último, el voluntariado de recaudación se enfoca en la parte comercial, dirigido a estudiantes de séptimo ciclo en adelante, y es la única con remuneración de acuerdo a cumplimiento de objetivos. Se encarga también de difundir la marca hacia las universidades.

Vidawasi se sostiene de diferentes maneras. Una de ellas es siendo vidawasino, estos son donantes mensuales que aportan un monto mínimo de 20 nuevos soles y a cambio reciben como beneficios una información bimensual de los avances y logros alcanzados con su contribución, además de un certificado y diploma. La otra manera de apoyo es siendo marca vidawasina, en la que uno como empresa decide cómo ayudar: puede ser una ayuda monetaria, de bienes, un porcentaje de las ventas de un producto o una deducción simbólica de la planilla de los trabajadores de la empresa. También se puede ser parte como emprendedor Vidawasi aportando de manera similar que una empresa. Se puede también ser

voluntario, difundiendo el proyecto Vidawasi con su red de contactos o participando en sus eventos. Por último, se puede ser parte creando una campaña digital o siendo parte de una organización universitaria. Vidawasi provee de varias maneras de apoyo, estas se encuentran a través de sus redes, pero principalmente a través de su página web.

Para lograr esta labor cuentan con muchos aliados, tales como St Jude Children 's Research Hospital, McKinsey & Company y Ey, entre otros. Y nacionales tales como el INSN, INEN, ESSALUD, etc.

Desde diciembre del 2021, ya se han atendido a 3000 niños, y actualmente se atienden 60 niños por día, pero la meta de Vidawasi a futuro es poder atender a 500 niños por día. La información fue recogida de la página de Vidawasi (<https://vidawasiperu.org/>).





## **CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO**

El enfoque metodológico que se plantea en esta sección describe la forma en que se obtendrá la información necesaria para cumplir con los objetivos establecidos. (Pasco & Ponce, 2015). Para ello, primero se establece el alcance de la investigación, luego se señala el diseño metodológico; tocando el enfoque, la estrategia, el horizonte de tiempo, las técnicas de recolección y, por último, la selección de unidades de observación.

### **1. Alcance**

Respecto al alcance de la investigación, existen cuatro tipos: el exploratorio, el descriptivo, el correlacional y el explicativo (Hernandez, 2014). Nuestra investigación tendrá un alcance del tipo descriptivo porque este alcance se enfoca en describir minuciosamente el fenómeno; es decir, “tener una imagen clara del fenómeno sobre el cual se desea recolectar información” (Saunders, 2009, p. 140). Entonces, en esta tesis vamos a describir primero la situación en la cual hay un exceso de demanda por el talento pediátrico en Vida Wasi, luego describiremos exhaustivamente cuál es el perfil que busca Vida Wasi.

### **2. Diseño metodológico**

Existen dos tipos de diseño de investigación. El primer grupo son los no experimentales, los cuales se basan en estudiar fenómenos que sólo se describen, sin intervención por parte de los investigadores. En segundo lugar, tenemos a los diseños experimentales, en los cuales se manipulan estímulos en el fenómeno o las variables independientes para observar su efecto sobre las variables dependientes (Hernández et al., 2014). Asimismo, los diseños no experimentales son más adecuados cuando las variables no pueden ser manipuladas o en su defecto cuando sea muy complicado manipularlas. En los diseños no experimentales se registra el fenómeno que ya existe o ya ocurrió, por lo cual es factible describir sus características (Hernandez et al., 2014). Entonces, en nuestra investigación no se manipularon variables y se enfocará más en describir un fenómeno que ya existe por lo cual nuestra investigación es de tipo no experimental.

Respecto al horizonte temporal de la investigación, existen dos tipos de diseños no experimentales: los transeccionales y los longitudinales. Los tipos de investigación transeccionales recolectan los datos en un tiempo definido, único y preciso; no obstante, en los tipos de investigación longitudinales los datos se recolectan a lo largo del tiempo, a través de periodos y/o momentos de evolución del fenómeno (Hernandez et al., 2014). Por tal motivo, dado que nuestra investigación será un fenómeno estudiado en solo un momento, como un fenómeno estático, nuestra investigación será transeccional.

Dentro de la investigación transeccional, se pueden distinguir tres tipos: exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales. Los estudios descriptivos buscan determinar la frecuencia o distribución de una o más variables en una población, mediante la identificación de grupos que presenten características comunes en cuanto a las variables estudiadas, ya sea en personas, objetos, situaciones o fenómenos. (Hernández et al., 2014). Por tal motivo, en nuestra investigación describiremos el fenómeno de intención de trabajar en Vidawasi de los médicos en la actualidad y lo que puede ofrecer Vidawasi a sus trabajadores médicos en la actualidad (es decir, un momento estático) con lo cual agruparemos a los atributos en variables. Por lo dicho anteriormente, nuestra investigación será transeccional descriptiva.

### **3. Enfoque de Investigación**

En esta investigación usaremos el enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. En primer lugar, se usará el enfoque cualitativo ya que este “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p. 7). Adicionalmente, su uso es recomendado cuando el tema no ha sido estudiado ampliamente. De esta manera, la tesis se apoya en la revisión de documentos normativos y teórico-conceptuales, y la recolección de información se realiza con muestras pequeñas e instrumentos sin medición numérica, abiertos y flexibles (Pasco & Ponce, 2015). Es así que, para nuestra investigación, serán necesarias las entrevistas semiestructuradas (ver Anexo B y Anexo C) al fundador de Vida Wasi y a la jefa de Recursos Humanos para conocer la propuesta de valor que puede brindar Vidawasi a sus médicos empleados.

El componente cuantitativo del enfoque mixto se centrará en la medición numérica y el análisis estadístico para identificar patrones de comportamiento y validar las teorías propuestas. (Pasco & Ponce, 2015). Asimismo, los estudios cuantitativos buscan validar y predecir los fenómenos investigados, indagando en regularidades y relaciones causales entre elementos; es decir el objetivo principal de este tipo de estudios es la formulación y demostración de teorías (Hernández et al., 2014, p. 6). Es por lo descrito anteriormente que, de una lista de atributos propuestos de marca empleadora (económicos, funcionales, psicológicos y organizacionales), realizaremos encuestas (ver Anexo A) a una muestra representativa de pediatras para conocer cuáles son los atributos que más valoran los médicos pediatras del Perú al momento de elegir un lugar de trabajo.

También, dentro del enfoque mixto, aplicaremos el diseño de triangulación concurrente (DITRIAC) ya que nuestro enfoque cualitativo y cuantitativo tienen el mismo valor entre ellos, y además las herramientas cualitativas y cuantitativas se usarán de manera simultánea (no

requerimos que una sea realizada antes que la otra), es decir será concurrente (Hernández et al., 2014).

#### **4. Determinación y cálculo de la muestra**

Para esta investigación, se considera como público objetivo a aquellas personas que residen en Lima metropolitana, y son doctores pediatras profesionales que ya estén desempeñándose en su profesión, trabajando en por lo menos una institución de salud.

En este estudio, es posible determinar el tamaño de la muestra, la cual cumple con la característica de ser identificable. La muestra es en donde el investigador no tiene la posibilidad de recolectar información del total de unidades de observación por lo cual se toma una muestra representativa sobre la cual se enfocan los recursos de la investigación. En nuestro caso, no tenemos acceso a todos los pediatras. Así, existen dos grandes tipos de muestreo: probabilístico y no probabilístico (Pasco & Ponce, 2015).

Para esta investigación, se optará por utilizar un muestreo no probabilístico para determinar el tamaño de la muestra. Este tipo de muestreo implica que la selección de las unidades de observación se basa en un criterio específico establecido por el investigador. En este caso, la muestra no tiene como objetivo representar estadísticamente a la población, sino proporcionar una aproximación al fenómeno organizacional que se está investigando. (Pasco & Ponce, 2015), Además, para la recopilación de la información se utilizará la técnica bola de nieve.

También, es preciso indicar que en nuestra investigación aplicaremos la forma de muestreo simple aleatorio, dado que los médicos pediatras serán tomados todos como un grupo homogéneo de la misma especialidad. La presentación de entrevistas es hacia personas expertas en el rubro (salud), no elegidas de manera aleatoria, sino el efecto de bola de nieve. La población de médicos pediatras en el Perú es de 4020, 54% de ellos son de la región Lima.

Según Martínez R. (2014) existe una relación entre el número de ítems por grupo y el tamaño de la muestra. Este explica que, si en el cuestionario de la investigación se cuenta con un aproximado de 20 ítems, la regla llevaría a contar con entre 5 y 20 encuestas por ítem, de manera que se tenga entre 100 y 400 encuestas completadas en total. El cuestionario de la presente investigación, el cual es un modelo planteado por la magister Paloma Martinez-Hague en una nota académica, contiene 26 ítems, motivo por el cual, siguiendo al autor anteriormente mencionado, se busca contar con un aproximado de 10 encuestas por ítem. De este modo, se determinó que la muestra de la investigación sea de 260 encuestas.

## 5. Técnicas de recolección

En una primera parte de esta investigación se utilizarán entrevistas con 2 actores importantes de Vida Wasi, la jefa de RRHH y el fundador de la organización (Anexo F y E). Esta técnica plantea la ventaja de permitir indagar la perspectiva desde los actores. Las entrevistas son un encuentro donde una persona (el entrevistador) intercambia información con otra (el entrevistado). Existen tres tipos de entrevistas: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. (Ryen, 2013; y Grinnell y Unrau, 2011 citado en Hernández et al., 2014). La primera se caracteriza por seguir una guía de preguntas definidas con anterioridad, las cuales son prescriptivas según el orden y tema definidos en la guía. Mientras que las entrevistas semiestructuradas también contienen una guía de preguntas, la diferencia se basa en la libertad del entrevistador para realizar preguntas adicionales a las de la guía durante la entrevista para obtener una mayor información. Las entrevistas abiertas se caracterizan por una guía general de temas a tratar y el entrevistador tiene libertad para explorarlos en profundidad y dirigir la conversación según las respuestas del entrevistado. (Hernández et al., 2014). El tipo de entrevista a usarse en esta tesis será la semiestructurada.

El entrevistador tendrá la libertad de profundizar en las respuestas dadas por el participante, tomando en cuenta diversos aspectos prácticos para mantener su atención y reflexionar sobre los temas mencionados. La guía de entrevista será diseñada con el propósito de obtener la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación. Cabe resaltar que, dada la emergencia sanitaria que se está viviendo en la actualidad, las entrevistas serán de manera virtual; es decir, por reuniones a través de internet.

Otra herramienta a usarse será un cuestionario autoaplicada usando Google Forms y se usará una escala de Likert del 1 al 7 para que los participantes califiquen por nivel de importancia las diferentes subvariables de los atributos propuestos en esta investigación, en la que se trabajará a una muestra del total de pediatras para conocer sus preferencias al momento de elegir un lugar de trabajo. Básicamente esta técnica consiste en entregar “un conjunto limitado de preguntas a un número amplio de personas y pedirles que marquen sus respuestas” (Weathington et al., 2012, p. 189).

- **Cuestionario de Atributos de la marca empleadora (Martinez-Hague, 2021):** La escala realizada en esta investigación, fue hecha en base al marco conceptual de distintos autores enfocados a agrupar características y elementos que una organización proporciona y que, finalmente, son evaluados como atractivos por futuros y actuales trabajadores. Estos son agrupados por diversos autores en cuatro atributos (Ambler & Barrow, 1996; Armstrong, 2000; Backhaus y Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2011; Knox & Freeman,

2006; Kucherov & Zavyalova, 2012; Wallace, Lings, Cameron & Sheldon, 2014). El instrumento cuenta originalmente con 26 ítems, con opciones de respuesta planteadas en una escala de acuerdo en formato Likert con siete alternativas entre 1 (Totalmente en desacuerdo) y 7 (Totalmente de acuerdo). Como fue mencionado, este cuestionario cuenta con cuatro atributos: económicos, funcionales, psicológicos y organizacionales.

## **6. Estrategia de análisis**

Normalmente, en este tipo de investigaciones, se realiza la recolección y análisis de información casi en paralelo, pero siempre teniendo presente el problema de la investigación y los objetivos a cumplir.

Por ello, se hizo uso de la técnica de análisis temático para el reconocimiento e indagación de las entrevistas. Esta técnica trata de establecer los temas principales que fueron hallados en las entrevistas, los cuales además tengan concordancia con la pregunta de investigación establecida (Braun & Clarke, 2006). Para los pasos del análisis se utilizó la propuesta de Braun & Clarke (2006). De este modo, se inició con una familiarización con la data. Para ello, se procuró leer y releer la información transcrita de las entrevistas de forma activa, analítica y crítica. Luego, se buscó generar códigos iniciales, para lo cual se sistematizó la información en secciones de la entrevista. Después de ello, se buscó identificar partes importantes de la data en relación con los objetivos de la investigación. Así, se juntaron varios códigos en relación con temas específicos. Posteriormente, se revisaron los temas identificados de forma previa, para evaluar su concordancia con la data; esto sirvió para definirlos y nombrarlos. Para ello, se distinguió lo característico de cada uno de los temas, lo cual permitió que la data sea interpretada y conectada con las preguntas de la investigación. Finalmente, se realizó un informe que narra la información analizada.

En esta sección se presentará el proceso de análisis por el cual pasarán los datos cuantitativos que se obtuvieron en las etapas previas. En la base de datos creada con el programa IBM-SPSS versión 28, primero se obtendrán estadísticos descriptivos para las variables sociodemográficas. Posteriormente, para poder revisar la estructura factorial del instrumento utilizado, se hará un análisis factorial exploratorio (AFE). Como parte de los procedimientos que aseguren su pertinencia, se evaluará la prueba de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), en donde se debe obtener un puntaje mayor a 0.60; y la prueba de esfericidad de Bartlett, cuya significancia estadística debe ser menor a 0.05. Ambas pruebas son indicadores previos necesarios para justificar la configuración de una estructura factorial.

En cuanto a los siguientes apartados, se encuentran los métodos de extracción factorial y el de rotación. Por un lado, en el **método de extracción** se seleccionará en base a la normalidad multivariada, teniendo como alternativas el método de Componentes Principales. Tomando en cuenta que se trata de dimensiones de indicadores independientes, se optará por el **método de rotación** ortogonal de Varimax. Asimismo, los criterios a tomar en cuenta para evaluar la cantidad de factores en el análisis factorial, son el criterio de Kaiser (incluye factores con autovalores mayores a 1), el criterio de Catell (el gráfico de sedimentación) y la varianza total explicada (mayor al 30%). Por último, se verificarán las cargas factoriales y la comunalidad.

Asimismo, para observar los niveles de confiabilidad de las dimensiones evaluadas, se procederá a estimar el coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach y se observará la correlación total de elementos corregida (Hernández, 2010).

- **Análisis Factorial Exploratorio**

En segundo lugar, para el recojo de las evidencias de validez de estructura interna del Instrumento se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE). El método de extracción del AFE elegido fue Componentes principales.

El primer Análisis Factorial Exploratorio (AFE) obtuvo un valor adecuado para la medida Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO = 0.81$ ), mayor a 0.60 y una significancia de  $p < 0.05$  en la prueba de esfericidad de Bartlett. De esta manera obtuvo un modelo inicial de 7 componentes que explicaban el 56.34% de varianza total. Para determinar la cantidad final de factores a utilizar, se trabajó con tres criterios: Criterio de Kaiser, Criterio de Varianza Total Explicada y Criterio de Cattell. En base a los criterios mencionados, se determinó que la cantidad de factores óptima fue de tres.

El segundo AFE fue realizado con la extracción fija de tres factores (se mantuvo el método de Componentes Principales), los cuales explicaban un 39.7% de la varianza total, y una rotación Varimax. Se procedió, entonces, a realizar la eliminación de los ítems que presentaban inconsistencias con la estructura. En primer lugar, se eliminaron los ítems: ae\_2 (*“Un sistema justo de recompensas y bonificaciones”*) y af\_5 (*“La oportunidad que el puesto brindará para desarrollar la carrera del profesional - empleabilidad”*) por tener cargas similares en más de un factor (*crossloading*). Seguidamente, se procedió a eliminar el ítem ae\_6 (*“La reputación de la organización como empleador en términos legales laborales”*) debido a que, en base a la revisión teórica, cargaba en un factor que no correspondía y figuraba dos veces en los datos.

Una vez realizadas las eliminaciones, se obtuvo un último modelo de tres factores (Véase Tabla 2) ( $KMO = 0.80$ ,  $p < .05$  en la prueba de esfericidad de Barlett) de 23 ítems explica el 39.6% de la varianza total con cargas factoriales entre 0.71 hasta 0.37 (ver Tabla 1). Estas tres dimensiones fueron denominadas:

#### **Características del Trabajo:**

- La creencia de que el trabajo de la organización es significativo (para la sociedad)
- Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores (aplicar conocimientos)
- Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos
- Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante
- Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados
- Alcance internacional de las actividades de la organización
- Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa
- Evaluación objetiva del desempeño

#### **Características Organizacionales:**

- Liderazgo y posición en el mercado laboral
- Historia positiva de la institución
- Una fuerte y positiva cultura corporativa (Cultura organizacional potente)
- Clima organizacional por encima del promedio (comodidad de trabajar en la institución)
- Reputación de los altos directivos de la institución
- Oportunidades para utilizar las competencias de las personas o adquirir nuevas competencias
- Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa

#### **Características Profesionales**

- Oportunidades para el desarrollo profesional y personal
- Oportunidades profesionales de promoción y rotación
- Una atractivo y personalizado paquete de beneficios

- Reputación de la organización
- La reputación de la organización como empleador en términos legales laborales
- Garantías de empleo estable
- Pago por encima del mercado

En tercer lugar, se extrajo el coeficiente consistencia interna alfa de Cronbach como evidencia de confiabilidad de las dimensiones mencionadas (ver Tabla 2). Para la dimensión de (1) Características del Trabajo se obtuvo un alfa de 0.78 y correlaciones ítem test corregidas entre 0.55 y 0.40. Para la dimensión de (2) Características Organizacionales se obtuvo un alfa de 0.73 y correlaciones ítem test corregidas entre 0.50 y 0.41. Para la dimensión de (3) Características Profesionales se obtuvo un alfa de 0.69 y correlaciones ítem test corregidas entre 0.51 y 0.32.

**Tabla 2: Cargas Factoriales Finales y Confiabilidad**

	Factor			h <sup>2</sup>	Correlación Ítem - Test
	1	2	3		
La creencia de que el trabajo de la organización es significativo (para la sociedad)	0.71			0.52	0.55
Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel	0.65			0.49	0.55
Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores (aplicar conocimientos)	0.64			0.42	0.47
Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos	0.59	0.36		0.50	0.44
Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante	0.59		0.32	0.45	0.48
Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados	0.55			0.37	0.49
Alcance internacional de las actividades de la institución	0.51		0.35	0.38	0.45
Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa	0.48			0.28	0.40
Evaluación objetiva del desempeño	0.39			0.28	0.40
Liderazgo y posición en el mercado laboral		0.68		0.48	0.50
Historia positiva de la institución		0.67		0.46	0.48
Una fuerte y positiva cultura corporativa (Cultura organizacional potente)		0.62		0.41	0.45
Clima organizacional por encima del promedio (comodidad de trabajar en la institución)		0.55		0.36	0.46
Reputación de los altos directivos de la institución		0.53		0.40	0.41



**Tabla 2: Cargas Factoriales Finales y Confiabilidad (Continuación)**

Oportunidades para utilizar las competencias de las personas o adquirir nuevas competencias		0.50		0.44	0.43
Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa		0.45		0.28	0.41
Oportunidades para el desarrollo profesional y personal			0.70	0.56	0.51
Oportunidades profesionales de promoción y rotación			0.66	0.46	0.44
Un atractivo y personalizado paquete de beneficios			0.51	0.30	0.40
Reputación de la institución	0.32		0.50	0.44	0.36
La reputación de la organización como empleador en términos legales laborales			0.49	0.39	0.43
Garantías de empleo estable			0.39	0.24	0.36
Pago por encima del mercado			0.37	0.23	0.32
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>0.78</b>	<b>0.73</b>	<b>0.69</b>		

*Nota: Método de extracción: Componentes Principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. F1: Características del Trabajo (15.54%) F2: Características de la Organización (12.47%) F3: Características Profesionales (11.71%). h<sup>2</sup>=Comunalidad.*

- **Descriptivos y correlaciones entre las dimensiones calculadas y las variables de Interés y Tiempo**

Respecto a los datos descriptivos de los puntajes de las variables (ver Tabla 3), se destaca, en promedio, puntajes relativamente altos en las dimensiones del trabajo y también en el interés en la participación por parte de la población. En contraste, los puntajes asociados al tiempo de participación están dirigidos a corto y mediano plazo.

**Tabla 3: Datos descriptivos de las dimensiones**

	M	ME	DE	Min.	Max.	As.	Cr.
Características del Trabajo	5.72	5.67	0.63	2.67	7.00	-0.38	1.37
Características de la Organización	5.64	5.71	0.63	3.14	7.00	-0.27	0.23
Características Profesionales	5.56	5.57	0.57	2.57	7.00	-0.49	2.64
Interés en Participación <sup>1</sup>	3.56	3.00	0.84	1.00	5.00	0.11	-0.27
Tiempo de interés <sup>2</sup>	1.79	2.00	0.72	0.00	4.00	-0.18	2.06

*Nota: M: Media, ME: Mediana, DE: Desviación Estándar, As: Asimetría, Cr: Curtosis. Interés en Participación: "De cumplir con los atributos anteriormente seleccionados, ¿qué tan interesado estaría en formar parte de una organización que no se encuentre en Lima?"; Tiempo de interés: "De estar interesado, ¿por cuánto tiempo formaría parte de esta institución médica? (tomando en cuenta que esta se encontraría ubicada en Cusco)".*

Respecto a las correlaciones entre las dimensiones del trabajo y las variables de interés (ver Tabla 4), se destaca, a nivel significativo, una correlación directa y pequeña entre la dimensión “Características del Trabajo” y las variables “Interés en participación” y “Tiempo de interés”.

**Tabla 4: Correlaciones entre las dimensiones y las variables de interés**

	Interés en Participación	Tiempo de interés
1.Características del Trabajo	0.121*	0.155**
2.Características de la Organización	0.023	0.104
3.Características Profesionales	-0.032	0.012

Nota: Interés en Participación: "De cumplir con los atributos anteriormente seleccionados, ¿qué tan interesado estaría en formar parte de una organización que no se encuentre en Lima?"; Tiempo de interés: "De estar interesado, ¿por cuánto tiempo formaría parte de esta institución médica? (tomando en cuenta que esta se encontraría ubicada en Cusco)". \*La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Además, se realizaron análisis de correlaciones entre los ítems independientes y las variables de interés (ver Tabla 5). Entre los resultados significativos destaca la correlación directa y pequeña entre la variable “Interés en Participación” y los ítems: Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos y Clima Organizacional por encima del promedio. En contraparte, la variable “Tiempo de interés” reporta una correlación directa y pequeña con los ítems: “Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados”, “La creencia de que el trabajo de la organización es significativo” y “Clima organizacional por encima del promedio”.

**Tabla 5: Correlaciones entre las variables específicas y las variables de interés**

	Interés en Participación	Tiempo de interés
Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos	0.159**	0.117
Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados	0.066	0.127*
La creencia de que el trabajo de la organización es significativo (para la sociedad)	0.120*	0.153*

Nota: Interés en Participación: "De cumplir con los atributos anteriormente seleccionados, ¿qué tan interesado estaría en formar parte de una organización que no se encuentre en Lima?"; Tiempo de interés: "De estar interesado, ¿por cuánto tiempo formaría parte de esta institución médica? (tomando en cuenta que esta se encontraría ubicada en Cusco)". \*La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral). \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

En conclusión, del análisis de correlaciones podemos notar que la primera dimensión, Características del Trabajo es más relevante o tiene mayor correlación respecto a las variables de interés (sobre si pertenecer a Vidawasi y sobre cuánto tiempo estaría interesado en ir a trabajar y vivir en la ciudadela) que las otras dos dimensiones obtenidas del AFE.

## **7. Ética de la investigación**

La presente investigación incorpora los principios de ética de la investigación. Con el objetivo de poder utilizar la información proporcionada por los distintos profesionales consultados durante esta investigación, el consentimiento informado será explicado correcta y pertinentemente. Este consentimiento contiene el título y los objetivos de la investigación, así como las razones por las que se requiere la información solicitada. De igual forma, una preguntade autorización del uso de los datos proporcionados fue añadida en la encuesta elaborada para lapresente investigación. También, se ha utilizado el correcto uso del sistema de referencias durante esta investigación respetando así la propiedad intelectual.



## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

En el presente capítulo, se comenzará con los resultados de la estadística descriptiva e inferencial sobre los atributos valorados por los médicos pediatras frente a las variables planteadas en el modelo corregido que se presentó anteriormente, en base a la valoración obtenida mediante la encuesta. Se continuará presentando la propuesta de valor que brinda Vidawasi hacia el personal médico, resultado de las entrevistas realizadas a cargos clave de la organización. Posteriormente, se realizará el cruce de esta información con la obtenida de la encuesta. Para finalmente, realizar la triangulación y análisis de las brechas y similitudes presentes entre los atributos valorados por los médicos pediatras y la propuesta de valor de Vidawasi

### 1. Estadística descriptiva

Se determinó con fundamento teórico, que el número óptimo de encuestas a realizar sería de alrededor de 250, ya que en esta presente investigación se optó por un muestreo probabilístico. Se llegó a un total de 283 encuestas con las características específicas que debía cumplir la persona para participar en la encuesta

#### 1.1. Análisis descriptivo del perfil de la muestra

En la presente investigación, se consideró importante indagar en las características de la muestra, conformadas por variables relevantes y otros rasgos a conocer de un médico pediatra en Lima, para comprender con mayor profundidad la toma de decisiones a optar por este perfil.

##### 1.1.1. Características demográficas de la muestra

En cuanto al sexo, la muestra se encuentra compuesta de forma parcialmente equitativa por hombres y mujeres, siendo 153 médicos pediatra hombres (54%) y 130 médicos pediatras mujeres (46%). (ver Figura 2)

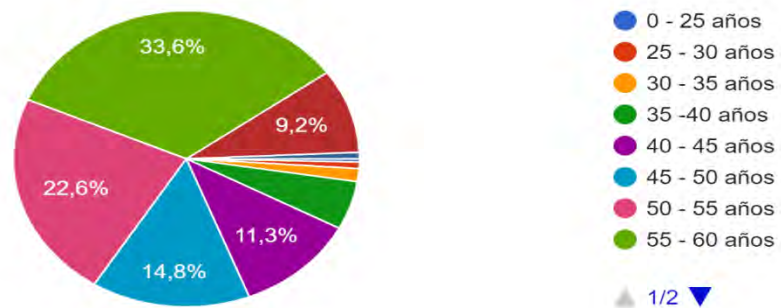
**Figura 2: Distribución de médicos pediatras por “Sexo”**



Con respecto a la edad, se elaboró una pregunta en rangos de 5 años (ver Figura 3). La mayoría de los encuestados pertenecen a un rango de edad de entre 40 a 60 años de edad, representando el 82% de la muestra. El rango de edad máximo fue “mayor a 65 años” (2 encuestados), mientras que el rango mínimo fue de menor de 25 años (1 encuestado). En base a este análisis podemos afirmar que los encuestados fueron en su gran mayoría adultos en el rango de 40 a 60 años de edad.

**Figura 3: Distribución de médicos pediatras por “Edad”**

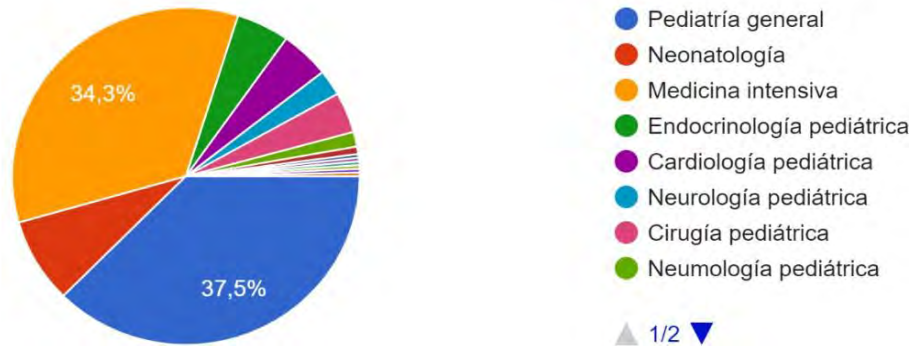
283 respuestas



Por otro lado, en cuanto a la subespecialidad pediátrica, la mayoría de los encuestados son de pediatría general (38%) y de medicina intensiva (34%) de la muestra. En un tercer grupo de importancia en cuanto al tamaño dentro de la muestra tenemos a los de neonatología (8%). (ver Figura 4)

**Figura 4: Distribución de médicos pediatras por “Sub-especialidad pediátrica”.**

283 respuestas



Así mismo, la mayoría de médicos pediatras encuestados son casados (90%). Cabe recalcar que un 50% de la muestra son médicos pediatras casados con hijos, mientras que un 40% de los encuestados se encuentran casados, pero sin hijos. Por último, tenemos a los médicos pediatras solteros que representan un 10% del total de encuestados. (ver Figura 5)

**Figura 5: Distribución de médicos pediatras por “situación civil”**

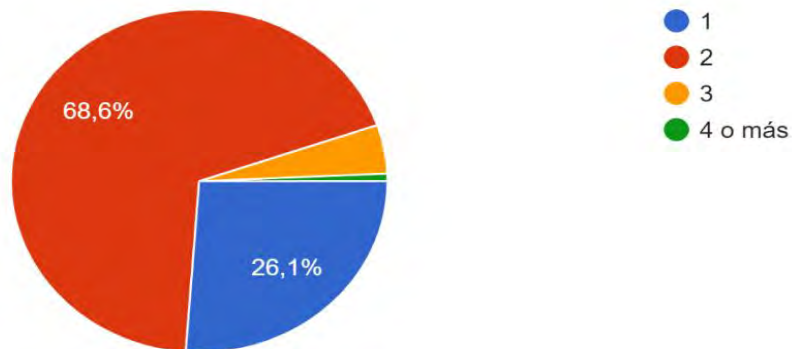
283 respuestas



También tenemos que un 26% de los médicos pediatras trabajan en una sola Institución médica (ver Figura 6), mientras que la gran mayoría de los encuestados, un 69%, trabaja en 2 Instituciones médicas y un 5% de médicos pediatras de la muestra trabajan en 3 Instituciones médicas diferentes.

**Figura 6: Distribución de médicos pediatras por “Cantidad de instituciones en las que trabajan”**

283 respuestas



Además, de la muestra se tiene que la gran mayoría desempeña el cargo de médico asistente (67%), mientras que el resto de la muestra se divide entre Jefes de Área (20%) y los que se desempeñan como personal administrativo (13%). Finalmente, es importante mencionar que en cuanto al tiempo que los encuestados llevan laborando, se aprecian dos grupos prominentes, los que llevan trabajando de 5 a 10 años (43%) y los que llevan trabajando de 10 a 15 años (38%).

## **1.2. Análisis de los resultados**

A continuación, presentamos los hallazgos ordenados de acuerdo a los factores encontrados mediante el análisis factorial, dentro de cada factor se presentan las variables que lo componen organizadas de acuerdo a su importancia, tomando en consideración las respuestas de los encuestados es que se presenta primero las variables cuyos resultados muy importantes y extremadamente importantes fueron los más altos. De igual manera se incluye el análisis cualitativo de las entrevistas, al señalar si Vidawasi tiene o no en la actualidad esta variable como parte de su propuesta de valor.

### **1.2.1. Análisis de las variables de Características del Trabajo:**

En esta sección se desarrollan los resultados del análisis de las variables de las características del trabajo que la encuesta para esta investigación brindó. Es así que las variables contenidas en este factor son:

- a. La creencia de que el trabajo de la organización es significativo (para la sociedad)
- b. Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel
- c. Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores (aplicar conocimientos)

- d. Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos
- e. Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante
- f. Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados
- g. Alcance internacional de las actividades de la organización
- h. Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa
- i. Evaluación objetiva del desempeño

Un punto muy importante es que este factor es por mucho el que tiene el grado más alto de correlación (ver Tabla 4) con las variables de interés (interés de participar e interés de tiempo). Asimismo, dentro de las variables contenidas dentro de este factor se encuentran las 3 variables con mayor correlación respecto a las variables de interés; específicamente las variables “A”, “D” y “F” (ver Tabla 5).

***a. Variable: La creencia de que el trabajo de la organización es significativo (para la sociedad).***

Esta variable se refiere específicamente al beneficio que Vidawasi otorga a la sociedad a través de sus productos y servicios (Ahmad et al., 2019).

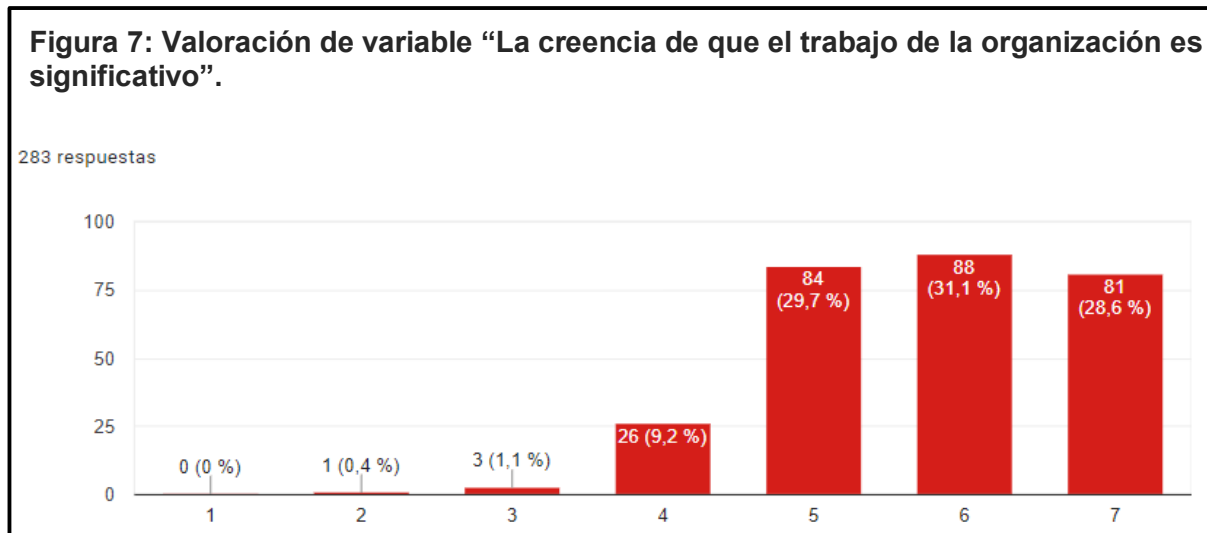
Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 7), la encuesta arrojó que para el 59.7% del total de la muestra la considera de las más importantes con respecto al factor del trabajo en una marca empleadora, esto se ve apoyado en la teoría debido a que “el trabajo para los individuos no solo es importante por el hecho de tener uno, sino también los valores que se promueven y sus objetivos” (Romero M, 2017, p.87).

Con respecto a esta variable en Vidawasi, encontramos que muchos vidawasinos consideran sus labores como significativas. En palabras del fundador, “hay vidawasinos veteranos que respiran por Vidawasi, encontraron el punto de realización, hay otros nuevos que van aprendiendo, viviendo y experimentando, van sintiendo que hacen algo importante Para su vida y profesión. Lograr la plenitud entre lo profesional y nuestro aporte a los demás” (Anexo E). Al respecto la jefa de RRHH manifiesta lo siguiente: “creo que es esta búsqueda de la trascendencia, esta búsqueda de, pues, querer lograr algo más allá de lo monetario, el hecho de la ayuda social” (Anexo F).

Al ser esta variable importante para los encuestados en el factor de características del trabajo y considerando pertinente la importancia teórica que estas oportunidades representan para el alcance de la marca, se recomienda mantener el espíritu de Vidawasi, inculcar siempre



los objetivos en cada actividad. Si bien es conocida por su labor, que los colaboradores lo sepan día a día refuerza ello. Vidawasi puede publicar los resultados y el alcance que se ha tenido semestral o anualmente, no solo en números, sino también en vidas ayudadas. Esta información ayuda mucho a la labor de cada médico, más aún si estuvo involucrado directamente.



**b. Variable: Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel.**

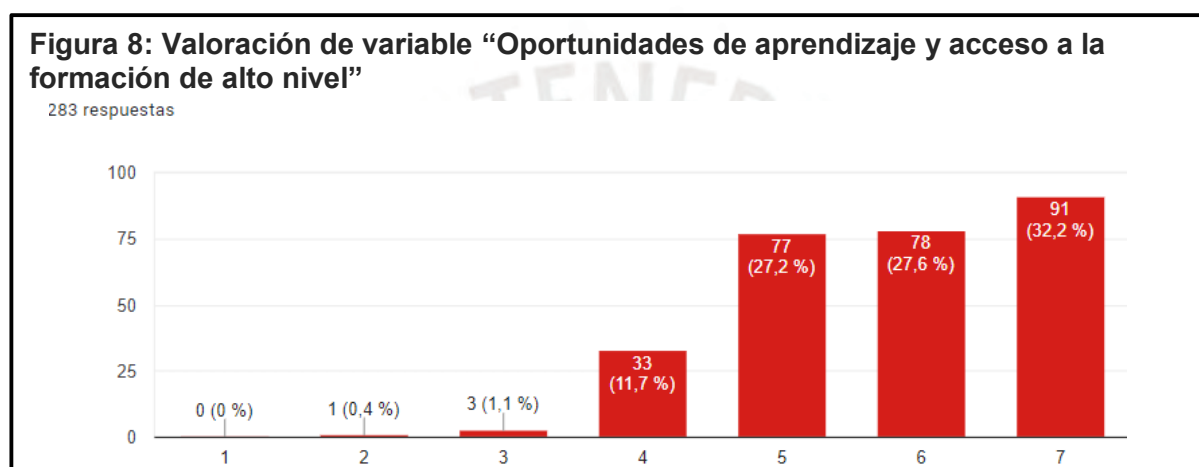
Esta variable se refiere específicamente a las oportunidades que brinda la empresa para tener a sus trabajadores en continuo aprendizaje (Berthon, 2005; Turban, 2001).

Según los resultados de la encuesta en relación a la influencia de una variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 8), el 59.8% de la muestra consideró que dicha variable era una de las más importantes en comparación con otros factores relacionados con una marca empleadora. Esta perspectiva está respaldada por la teoría que indica que el aprendizaje más efectivo en una institución se produce cuando se ofrecen oportunidades y experiencias estructuradas, y cuando se puede acceder a experiencias profesionales de trabajo como requisito para obtener la competencia necesaria. (Perez et al., 2006, p.13).

Con respecto a esta variable en Vidawasi, encontramos que muchos vidawasinos consideran sus labores como significativas. En palabras del fundador, “si con ello se refiere a ascender y tener mejores puestos, sí las hay, pero sin que eso signifique poder competir con otras empresas. Aprendizaje siempre habrá” (Anexo E). Al respecto la jefa de RRHH manifiesta lo siguiente: “Contamos con una explanada de las más grandes del Perú para temas de desarrollo, capacitación y formación académica, también en el Centro Cultural”

(Anexo F).

Al ser esta variable importante para los encuestados en el factor de características del trabajo y considerando pertinente la importancia teórica que estas oportunidades representan para el alcance de la marca, se recomienda ofrecer más oportunidades de aprendizaje fuera de la institución, ya sea en Lima u otras provincias, aprovechar los vínculos y alianzas para tener mejores oportunidades para los médicos. Estas pueden incluir labores diferentes o similares por un corto periodo de tiempo, sin que esto excluya que puedan seguir con las capacitaciones dentro de la ciudadela.



***c. Variable: Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores (aplicar conocimientos).***

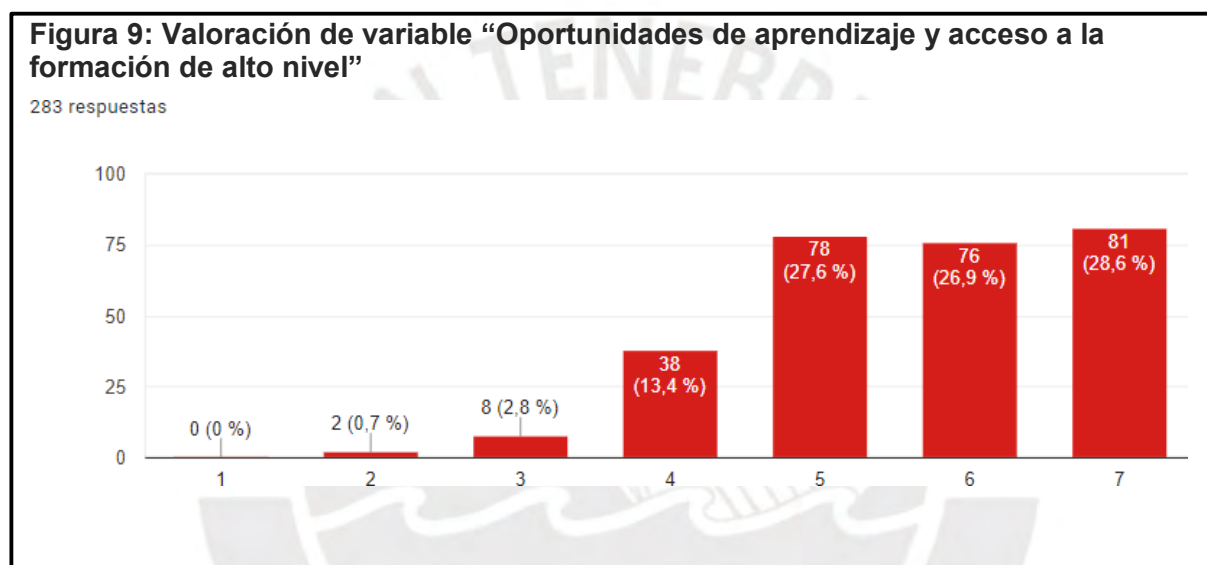
Esta variable hace referencia a la posibilidad que brinda el puesto de trabajo para la aplicación de los conocimientos adquiridos (Hadi & Ahmed, 2018; Hernández & Martí, 2006).

Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 9), la encuesta arrojó que el 55.5% del total de la muestra la considera de las más importantes con respecto al factor del trabajo en una marca empleadora, esto se ve apoyado en la teoría debido a que El desafío real de la formación consiste en lograr que los conocimientos adquiridos se apliquen en el lugar de trabajo y, en última instancia, se traduzcan en resultados. (Broad & Newstrom, 2000). La función de formación no empieza en el curso y termina en saber, sino que deben percibirse cambios en sentido positivo en los formandos y su producción (Broad & Newstrom, 2000).

Los colaboradores cuentan con la oportunidad de aplicar sus conocimientos. Según el fundador, “Sí, siempre damos espacios y estamos abiertos a escuchar ideas e implementarlas. Ellos también tienen esa libertad, de hecho, cualquier colaborador” (Anexo

E). La jefa de RRHH manifiesta que sí cuentan con esta variable, ella nos dice, “de repente por ser una entidad en crecimiento, tengo la libertad de poder generar ideas, generar, de repente, estrategias, ver oportunidades de mejora esto o lo otro...” (Anexo F).

Al ser esta variable importante para los encuestados en el factor de características del trabajo y considerando pertinente la importancia teórica que estas oportunidades representan para el alcance de la marca, se recomienda mantener esta libertad que se da a los trabajadores para que apliquen sus conocimientos. Para lograr esto se pueden delegar funciones que no requieran control estricto, así como crear una suerte de bandeja de sugerencias por parte de los médicos quienes son los que tratan directamente con los pacientes.



#### ***d. Variable: Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos.***

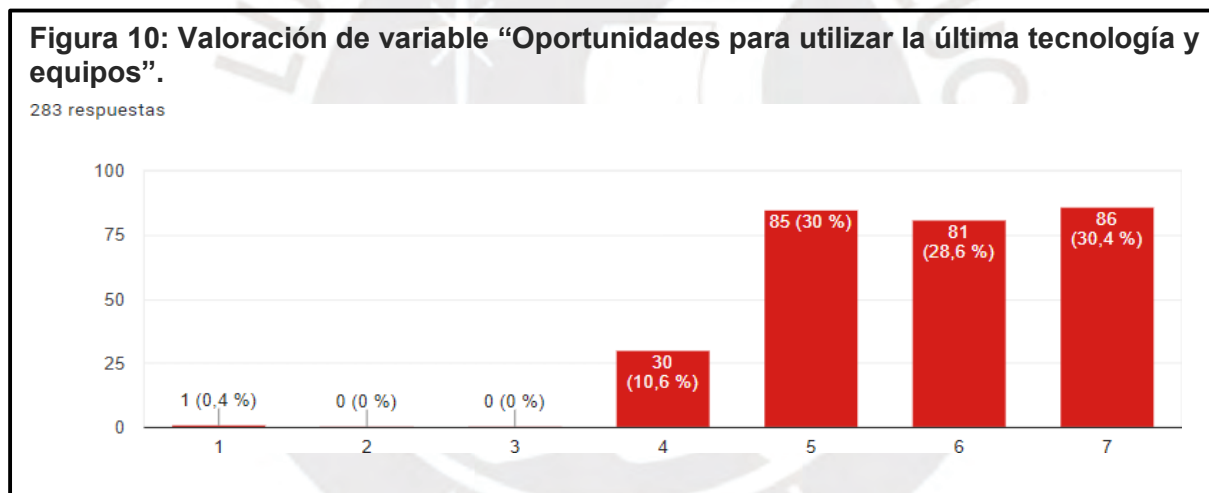
Esta variable hace referencia a la oportunidad que brinda la empresa a sus trabajadores de poder usar los equipos y softwares más modernos que existen en el mercado (Bakanauskiene et al., 2017; Turban, 2001).

Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 10), la encuesta arrojó que para el 59.0% del total de la muestra la considera de las más importantes con respecto al factor del trabajo en una marca empleadora, esto se ve apoyado en la teoría debido a que, durante el último siglo, la tecnología ha permitido reducir la carga de trabajo, incrementar la productividad y mejorar nuestras condiciones de vida. Este ha sido un patrón histórico que debemos seguir adelante. (Castell, s.f.).

Los médicos empleados de Vidawasi cuentan con la oportunidad de utilizar alta calidad en sus estándares de tecnología tanto en equipos como en infraestructura, ya

que, como el propio fundador indica: “tenemos todas las oportunidades, depende de los recursos y sostenibilidad. Vidawasi tiene internet con fibra óptica, central de comunicación importante que permite la accesibilidad de la tecnología que se requiera, propia planta de transformación de energía eléctrica; es decir, la transformamos” (ver Anexo E). Asimismo, la jefa de RRHH indica que sí cuentan con la tecnología y la infraestructura para albergar varios residentes o trabajadores. Ella misma indica: “Sí, conocerás también antes de que Vidawasi sea, un hospital iba a ser un hotel” (ver Anexo F).

Al ser esta variable importante para los encuestados en el factor de características del trabajo y considerando pertinente la importancia teórica que estas oportunidades representan para el alcance de la marca, se recomienda dos cosas. Primero, respecto a la infraestructura no hay mucho que recomendar porque ya está instalada y además suele ser una inversión más a largo plazo. Segundo, respecto a los equipos tecnológicos se recomienda mantener ese nivel de actualización, procurar un sostenible sistema de mantenimiento de equipos y procurar mantener alianzas estratégicas con las empresas o marcas que comercializan estos equipos.



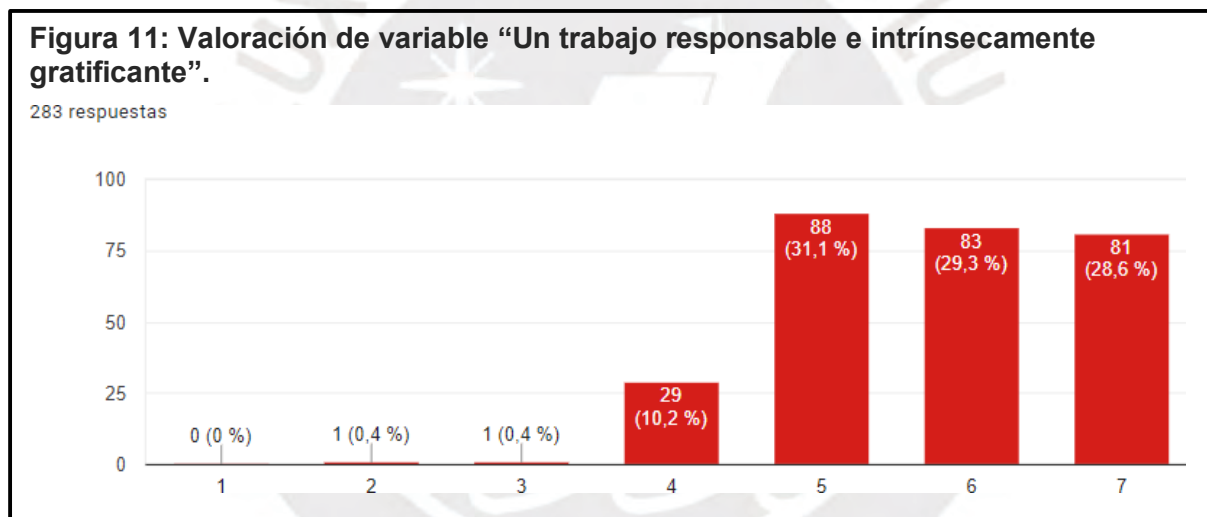
**e. Variable: Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante.**

Hace referencia a que el puesto de trabajo debe ser motivador para el empleado, retándolo y haciendo los logros más gratificantes (Turban 2001).

Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 11), la encuesta arrojó que para el 57.9% del total de la muestra la considera de las más importantes con respecto al factor del trabajo en una marca empleadora, esto se ve apoyado en la teoría debido a que “dentro de las recompensas no financieras que generan motivación tenemos al puesto de trabajo desafiante y retador” (Hijazi et al., 2007).

Los puestos de trabajo para los médicos en Vidawasi son motivadores y retadores ya que, según el fundador, “Vidawasi expresa sus pilares en todo lo que hace. Sueña con dejar un legado para la humanidad, no nos satisface saber que estamos cargados de buenas intenciones” (ver Anexo E). El trabajo es muy significativo para todos los colaboradores. Al respecto la jefa de RRHH también manifiesta: “Se busca pues, trabajar de la mano del amor y la dignidad que son justamente los dos pilares que dirigen nuestra obra, los dos valores que mueven a Vidawasi.” (ver Anexo F)

Al ser esta variable importante para los encuestados en el factor de características del trabajo y considerando pertinente la importancia teórica que estas oportunidades representan para el alcance de la marca, se recomienda seguir difundiendo esta cultura corporativa de querer dejar una huella en la sociedad, se pueden hacer reuniones donde se expongan los casos más complejos de los pacientes poniendo a prueba los conocimientos de todo el equipo, generar reuniones de integración por aniversarios de Vidawasi donde se haga un storytelling de cómo nació vidawasi, entre otras cosas.



#### ***f. Variable: Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados***

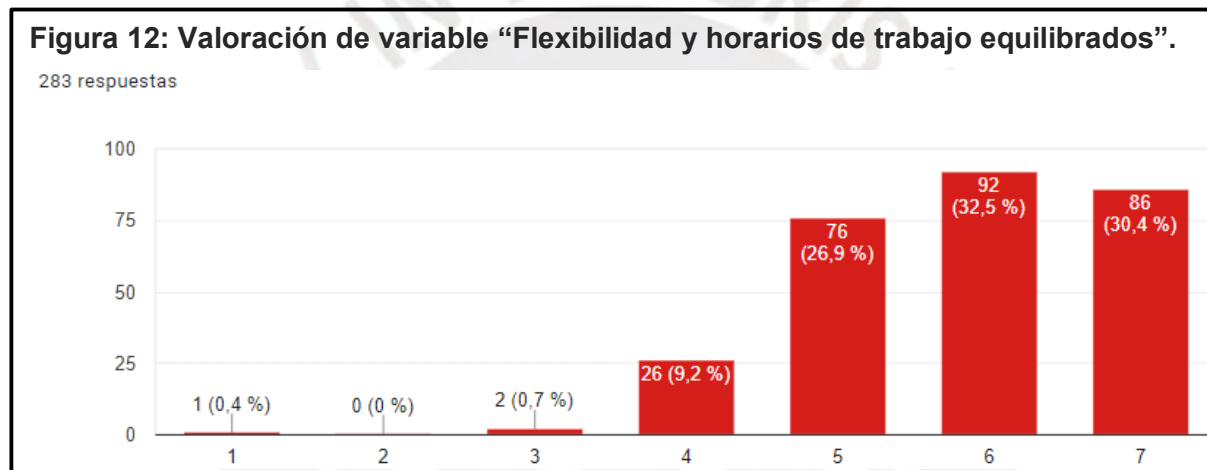
Esta variable hace referencia a la posibilidad que se le brinda al trabajador de poder manejar de alguna manera sus horarios de tal forma que le permita tener un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal (Bakanauskiene et al., 2017; Knox & Freeman, 2006).

Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 12), la encuesta arrojó que para el 62.9% del total de la muestra la considera de las más importantes con respecto al factor del trabajo en una marca empleadora, esto se ve apoyado en la teoría debido a que, en diversos países, se ha convertido en un problema importante de política pública lograr una armonía entre el trabajo

y la vida familiar. (Anker et al., 2003).

Se encontró que estos horarios sí se dan. Este aspecto se puede mostrar en la siguiente declaración: “Nuestros horarios sí son prudentes, desde 8am hasta 5:30 pm aproximadamente. Todo ello dentro de un espacio prudente, los horarios no son rígidos. Los sábados son solo hasta una de la tarde, no tenemos una rigidez mayúscula” (ver Anexo E). Por su parte la jefa de RRHH afirma que sí tienen flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados.

Al ser esta variable importante para los encuestados en el factor de características del trabajo y considerando pertinente la importancia teórica que estas oportunidades representan para el alcance de la marca, se recomienda dar cierta flexibilidad con los horarios de tal forma que permita tener un equilibrio entre vida laboral y vida personal, también se recomienda que generen una estrategia o sistema de cómo cubrir a un médico ausente.



#### ***g. Variable: Alcance internacional de las actividades de la institución***

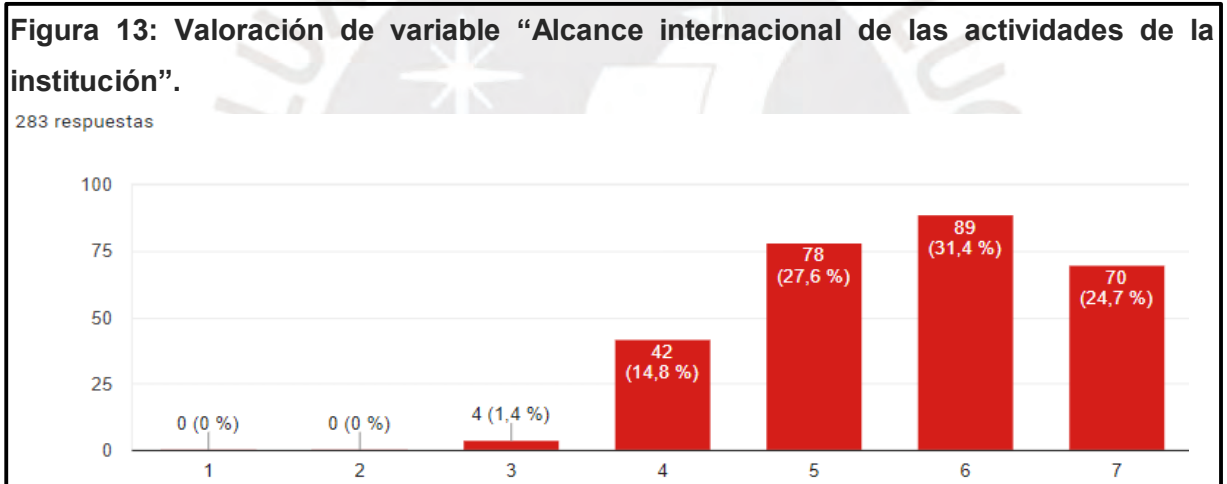
Esta variable hace referencia a que si la empresa tiene alcance internacional a través de convenios o pactos en sus operaciones (Bakanauskiene et al., 2017).

Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 13), la encuesta arrojó que para el 56.1% del total de la muestra la considera de las más importantes con respecto al factor del trabajo en una marca empleadora, esto se ve apoyado en la teoría debido a que se puede observar que los impactos del proceso de globalización son transformaciones en la organización productiva, y a largo plazo se podrían alcanzar innovaciones tecnológicas que conduzcan a un desarrollo económico constante. (González et al., 2015).

Las actividades de Vidawasi sí cuentan con un alcance internacional gracias a sus

socioestratégicos. En esta medida el fundador comenta que “Tenemos congresos que se darán en cuidados paliativos, cuidado infantil, etc. Solo es el punto de partida de ese llamado auspicioso que genera Vidawasi. Y, si no nos conocen, conectan rápidamente por nuestro concepto único” (ver Anexo E). la jefa de RRHH de Vidawasi manifiesta que “Sí. O sea, Vidawasi nació desde afuera...por ahí con los aliados del extranjero a nivel internacional, tenemos el Hospital Saint Jude de Estados Unidos que es uno de nuestros principales aliados y principales referentes a nivel internacional” (ver anexo 6).

Al ser esta variable importante para los encuestados en el factor de características del trabajo y considerando pertinente la importancia teórica que estas oportunidades representan para el alcance de la marca, se recomienda seguir expandiendo sus contactos internacionales buscando más hospitales u organizaciones que estén interesados en la labor social de apoyar en la salud de niños peruanos (o de países en desarrollo). Para esto pueden viajar a ferias que traten el tema de labor social en otros países o también potenciar su difusión en redes sociales agregando traducciones en otros idiomas de la página web de Vidawasi.



***h. Variable: Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa.***

Esta variable hace referencia a que si la cultura organizacional de la empresa contiene un espíritu de trabajo en equipo en sus trabajadores (Bakanauskiene et al., 2017; Kucherov & Zavyalova, 2012).

Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 14), la encuesta arrojó que para el 63.3% del total de la muestra la considera de las más importantes con respecto al factor del trabajo en una marca empleadora, esta idea encuentra respaldo en la teoría, ya que algunos expertos

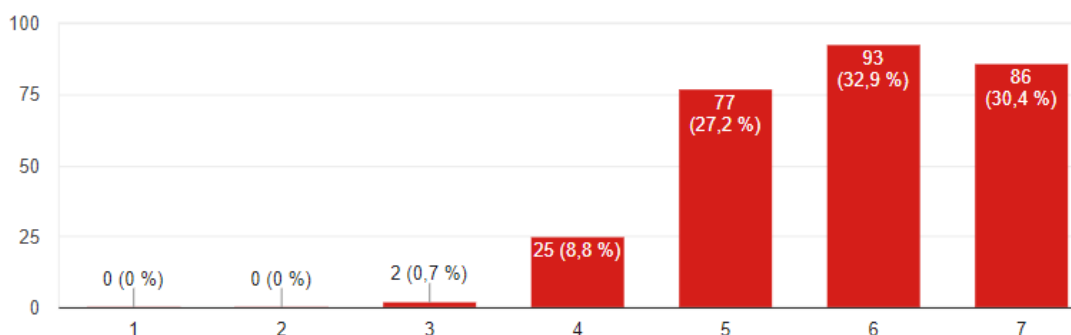
sugieren que el compromiso en el trabajo a nivel de equipo puede explicarse mediante un mecanismo psicológico, que se da a través de la transmisión emocional o contagio emocional. Este sería el principal mecanismo que permite la aparición de estados compartidos, como el compromiso en el trabajo en equipo. (Acosta et al., 2011).

Respecto al trabajo de equipo como forma de trabajar dentro de vidawasi, el fundador comenta que “como toda organización existen sus discrepancias, pero siempre es bueno tener un equipo” (Anexo E). Al igual que el fundador, la jefa de RRHH manifiesta que “sí” (Anexo F) cuentan con esta variable al momento de preguntarle en la entrevista.

Al ser esta variable importante para los encuestados en el factor de características del trabajo y considerando pertinente la importancia teórica que estas oportunidades representan para el alcance de la marca, se recomienda reforzar la cultura organizacional de la empresa con breves reuniones de 20 min semanales o quincenales en donde se deje el mensaje de la importancia del trabajo en equipo para el éxito de la organización, otra medida que se puede tomar es pegar etiquetas o propagandas con mensajes de trabajar en equipo dentro de las instalaciones, como puede ser en los comedores, pasadizos hasta en los jardines.

**Figura 14: Valoración de variable “Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa”.**

283 respuestas



### ***i. Variable: Evaluación objetiva del desempeño.***

Esta variable hace referencia a evaluaciones que sean justas, concretas y medibles del desempeño de los trabajadores (Gupta et al., 2018; Kucherov & Zavyalova, 2012).

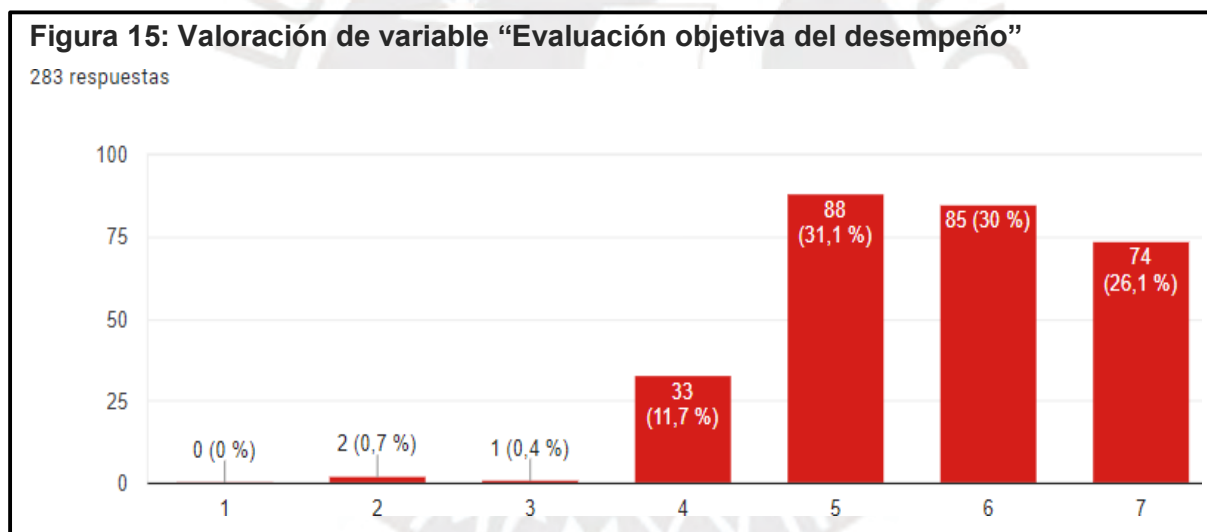
Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 15), la encuesta arrojó que para el 56.1% del total de la muestra la considera de las más importantes con respecto al factor del trabajo en una marca empleadora, esto se ve apoyado en la teoría debido a que la evaluación objetiva del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, con lo que se mejora



el desempeño y se refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación (Montejo, 2001).

Respecto a las evaluaciones por desempeño, el fundador comenta que “en este momento, no se está dando como una suerte de entregable quincenal o auditoría propiamente. Lo que se ha dado es un desplazamiento intenso en coordinaciones, y obviamente sobre metas que trabajamos, pero valdría la pena también implementarlas” (ver Anexo E). La jefa de RRHH, al preguntarle si la empresa cuenta con esta variable, dice lo siguiente: “Como tal, todavía no” (ver Anexo F).

Al ser esta variable importante para los encuestados en el factor de características del trabajo y considerando pertinente la importancia teórica que estas oportunidades representan para el alcance de la marca, se recomienda ir implementando sistemas de evaluación de desempeño, diseñar indicadores de desempeño simples y sencillos mientras la organización siga en desarrollo; para más adelante implementar indicadores más complejos a medida que crezca la organización. Un ejemplo de indicador simple (para la actualidad) puede ser cuántos pacientes a la semana atiende un médico, más adelante esto puede pasar a número de pacientes por día (para el futuro).



A continuación, se presenta un resumen en forma de tabla presentando todas las variables de Características del trabajo, indicando si estas son implementadas actualmente por Vidawasi o no y además una propuesta de mejora para la organización en cada variable (ver Tabla 6)

**Tabla 6: Variables de Características del Trabajo implementadas por Vidawasi**

Variable	¿Vidawasi lo implementa?	Propuesta de mejora
La creencia de que el Trabajo de la organización es significativo (para la sociedad).	Sí	Inculcar siempre los objetivos en cada actividad, publicar los resultados y el alcance que se ha tenido semestral o anualmente, no solo en números, sino también en vidas ayudadas.
Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel	Sí	Ofrecer más oportunidades de aprendizaje fuera de la institución, ya sea en Lima u otras provincias, aprovechar los vínculos, alianzas y en especial la infraestructura para tener mejores oportunidades para los médicos.
Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores (aplicar conocimientos)	Sí	Mantener esta libertad para aplicar sus conocimientos. Para esto se pueden delegar funciones, así como crear una bandeja de sugerencias por parte de los médicos
Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos	Sí	Respecto a la infraestructura no hay mayor recomendación al estar ya instalada y ser una inversión más a largo plazo. Respecto a los equipos tecnológicos se recomienda mantener e incrementar las alianzas con las marcas comercializadoras.
Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante	Sí	Seguir difundiendo la cultura corporativa de querer dejar una huella en la sociedad. Hacer reuniones donde se expongan los casos más complejos de los pacientes, generar reuniones de aniversarios de Vidawasi donde se haga un storytelling del origen de Vidawasi.
Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados	Sí	Mantener la cultura de flexibilidad y respeto de los horarios, también se recomienda generar una estrategia de cómo cubrir a un médico que por algún motivo no pueda asistir al trabajo.

**Tabla 6: Variables de Características del Trabajo implementadas por Vidawasi a continuación)**

Variable	¿Vidawasi lo implementa?	Propuesta de mejora
Alcance internacional de las actividades de la institución	Sí	Seguir expandiendo sus contactos internacionales buscando más organizaciones que estén interesadas en la labor social enfocada en la salud de niños peruanos. Pueden viajar a ferias que traten el tema en otros países o también potenciar su difusión en redes sociales.
Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa	Está en proceso por el número reducido de trabajadores.	Reforzar la cultura organizacional de la empresa con breves reuniones en donde se remarque la importancia del trabajo en equipo; otra medida es pegar etiquetas y propagandas dentro de las instalaciones con mensajes que inculquen el trabajo en equipo.
Evaluación objetiva del desempeño	No	Implementar sistemas de evaluación de desempeño, diseñar indicadores de desempeño simples y sencillos mientras la organización siga en desarrollo; para más adelante implementar indicadores más complejos.

### **1.2.2. Análisis de las variables de Características de la Organización:**

En esta sección se desarrollan los resultados del análisis de las variables de las características de la organización que la encuesta desarrollada para esta investigación brindó. Esasí que las variables contenidas en este factor son:

- a. Reputación de los altos directivos de la institución
- b. Clima organizacional por encima del promedio (comodidad de trabajar en la institución)
- c. Una fuerte y positiva cultura corporativa (Cultura organizacional potente)
- d. Oportunidades para utilizar las competencias de las personas o adquirir nuevas competencias
- e. Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa
- f. Liderazgo y posición en el mercado laboral
- g. Historia positiva de la institución

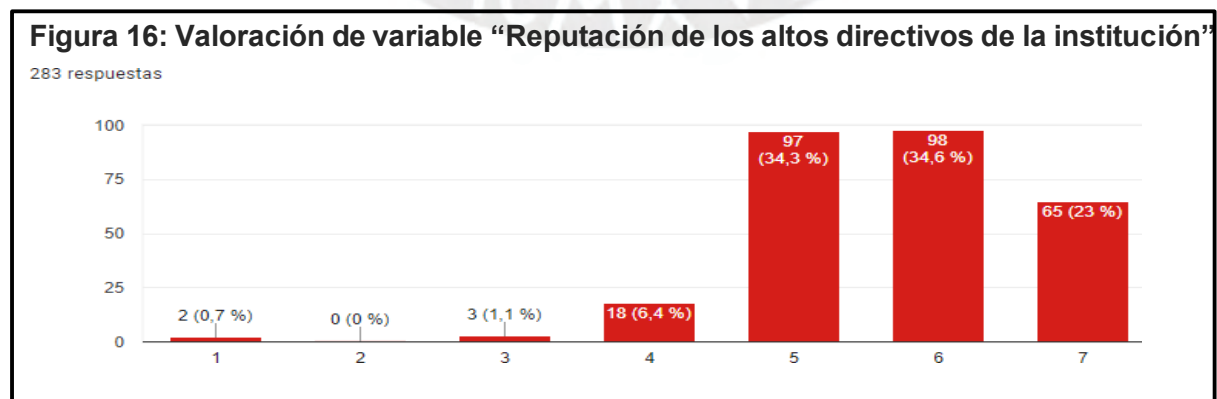
### **a. Variable: Reputación de los altos directivos de la institución**

Esta variable fue la más representativa dentro del factor características del trabajo, comose recuerda esta se refiere específicamente a la reputación ejecutiva de la organización, ya que hay estudios que demuestran que este es un elemento importante a considerar para atraer nuevos candidatos (Córdoba J & Melina K, 2020).

Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 16), es importante resaltar que el 57.6% de la muestra considera este elemento fundamental (Muy importante y Extremadamente importante) dentro de la marca empleadora.

Cabe resaltar que en el caso de Vidawasi, hay un gran orgullo por los mayores representantes. El fundador comenta que “es gente muy correcta, muy honesta. Creo que son personas que están a la altura y con la decisión genuina de entregar lo mejor de sí, un gran prestigio a lo largo de toda su vida” (ver Anexo E). La jefa de RRHH no realizó comentarios al respecto.

La preocupación por la reputación corporativa ocupa el tercer lugar en la lista de las principales preocupaciones de los altos ejecutivos empresariales en los ocho países más importantes del mundo, según los resultados de una encuesta. Se recomienda el consolidar la reputación de los actuales altos directivos, poniéndolos dentro de los planes de Marketing, empleando una estrategia de marca personal, para no solo volver el directorio de Vidawasi más poderoso en sus individualidades sino también y por defecto, darle más poder al prestigio y la reputación de Vidawasi como organización. Además, debe tomarse en consideración que la reputación de la alta gerencia o el CEO se han convertido en un elemento crítico del éxito empresarial, debido a que la reputación constituye una fuente potencial de ventaja competitiva para la organización (Fombrun & Shanley, 1990). Así es que, la existencia de buen liderazgo en la organización es positiva para la imagen de la empresa (Lawrence, 2004).



***b. Variable: Clima organizacional por encima del promedio (Comodidad de trabajar en la institución)***

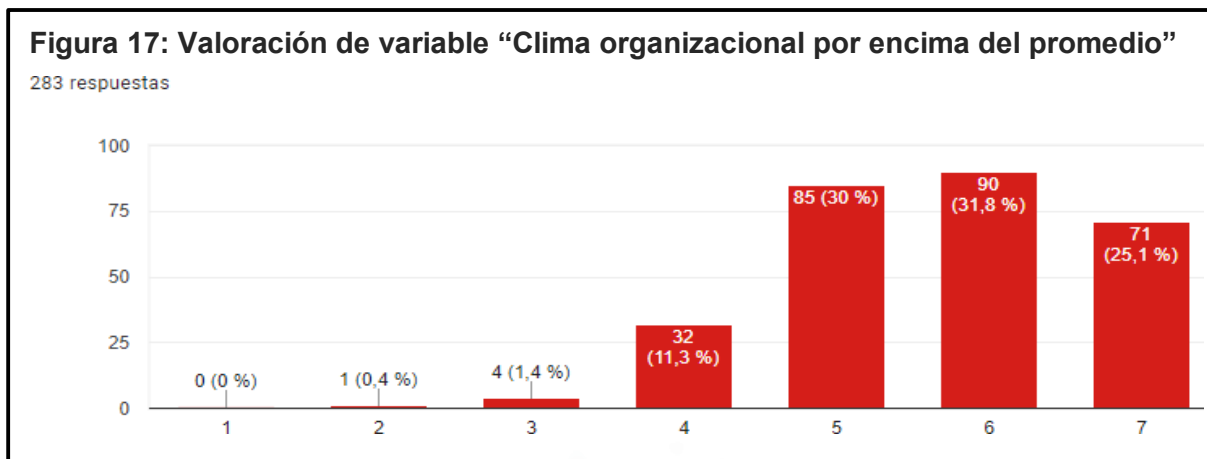
Esta variable quedó como la segunda en nivel de importancia por parte de los encuestados en el factor de características de la organización. Recordemos que esta se refiere específicamente al qué tan cómodo se siente el trabajador laborando en esta organización, lo cual a su vez contribuye a la eliminación del estrés, el clima organizacional es la opinión que el empleado se forma de la organización (Knox & Freeman, 2006; Ambler & Barrow, 1996; Caraveo, 2004).

Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 17), es importante señalar que un 56.9% de la muestra considera este elemento entre los más fundamentales en una marca empleadora, Pérez de Maldonado, Maldonado & Bustamante (2006) afirmaron que el análisis del clima organizacional es una herramienta esencial para comprender las percepciones de los trabajadores y permitir a la alta dirección tener una visión compartida de la atmósfera laboral en la que se realizan las tareas diarias. Además, esto les permite diseñar planes de acción que promuevan un mejor desempeño y compromiso de los empleados. Ellegren (2015) argumenta que las empresas consideran a las personas como uno de sus activos más valiosos, lo que justifica la necesidad de contar con herramientas que permitan medir el clima organizacional de manera periódica. (Ellegren, 2015).

Es preciso resaltar que en el caso de Vidawasi, según el fundador, se “podría decir que sí, claro que cada organización y empresa expresa la suya de mejor manera, pero considero que sí” (ver Anexo E). La jefa de RRHH por su parte considera que el clima laboral está dentro de lo normal, dentro del promedio. Ella respondió ante esta pregunta: “Y lo normal” (ver Anexo F). Sin embargo, se ha de tener en consideración que el clima organizacional en Vidawasi no es medido formalmente, los altos ejecutivos se guían en esta parte por la percepción que les generay las vivencias del día a día.

Viendo las características de esta variable, su importancia para los médicos pediatras y considerando que el clima organizacional es clave debido a que refleja los valores, actitudes y creencias de los trabajadores, así mismo, analiza y diagnostica a la organización, con el fin de gestionarla eficientemente. La importancia de enfocar esfuerzos en la gestión y estudio del clima organizacional radica en la posibilidad de obtener de manera sistemática y científica las opiniones de los trabajadores sobre su entorno laboral y las condiciones de trabajo, lo que permite diseñar planes enfocados en mejorar los factores negativos detectados que puedan estar afectando la productividad y compromiso de los empleados, con el objetivo de

potenciar el capital humano de la organización (Calderón, 2017).



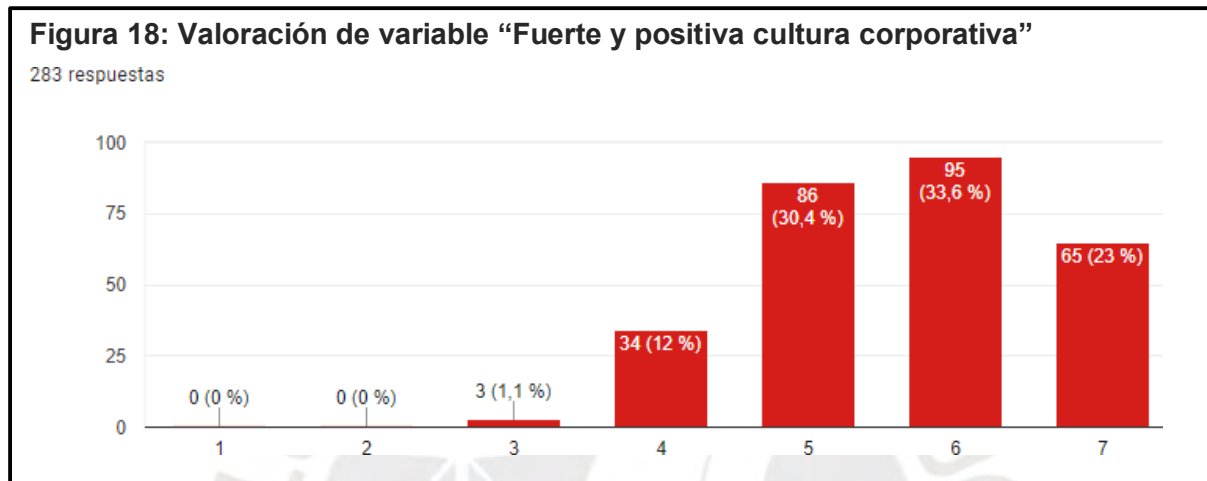
### ***c. Variable: Fuerte y positiva cultura corporativa (Cultura organizacional potente)***

Esta variable se posiciona como tercera en nivel de importancia y se refiere específicamente al bienestar que la marca brinda a sus trabajadores, la sensación de satisfacción que el empleador proporciona mediante la cultura que la misma organización promueve y trabaja, para beneficio del trabajador. Además, comprende una cultura organizacional fuerte y con relaciones positivas entre colaboradores. (Kuchеров & Zavyalova, 2012; Ambler & Barrow 1996).

Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 18), es pertinente señalar que el 56.6% del total de la muestra la considera dentro de los tres elementos más importantes con respecto al factor organizacional en una marca empleadora. La teoría sostiene que la cultura organizacional se relaciona con la percepción que tienen los empleados acerca de ciertas características de la organización, tales como la gestión de conflictos, la actitud hacia la innovación y el fomento del trabajo en equipo. (Hernández et al., 2003). Además, según Deal y Kennedy, la cultura organizacional es de vital importancia, pues es la que le da fuerza a la vida empresarial, (1982). Según Schein, se busca comprender, identificar y reconocer el nivel de cultura corporativa a través de diferentes aspectos, como el lenguaje común, los criterios de inclusión o exclusión, el poder y la jerarquía, entre otros, para que las organizaciones puedan anticipar y adaptarse a los cambios del entorno y mejorar su servicio para satisfacer adecuadamente las demandas. (Schein, 1988)

Es necesario resaltar que con respecto a esta variable en Vidawasi, encontramos que la cultura es muy fuerte e identifica a cada vidawasino. Como el fundador mencionó, “niños

de la mano de sus madres es muy tierno, para nosotros justifica todo, ver esos niños andinos mirándolos y viendo que tienen una oportunidad de tratar a sus hijos es una experiencia extrema” (ver Anexo E). Al respecto la jefa de RRHH manifiesta ampliamente el sentido de pertenencia (como una familia) que tienen los miembros de Vidawasi. Manifiesta también: “Este amor un poco paternal o maternal de sentir que Vidawasi es tu obra. O es como tu bebé que tú tienes que cuidarlo y todos juntos construir lo que Vidawasi va a ser en un futuro” (ver Anexo F)



Al ser esta variable tan importante para los encuestados en el factor de características de la organización y considerando pertinente la importancia teórica que la cultura organizacional representa en el trato de la organización para con sus trabajadores teniendo en cuenta que la buena gestión de este aspecto representa el bienestar que la marca les termina brindando lo cual puede reflejarse finalmente en una mejora en la propuesta de valor de la organización. Se recomienda impulsar más este sentido de familia que la alta dirección menciona, para que este concepto no solo se quede dentro de Vidawasi, sino también se proyecte hacia el exterior, generando así un mayor atractivo ante futuros trabajadores.

***d. Variable: Oportunidades para utilizar las competencias de las personas o adquirir nuevas competencias***

Esta variable ocupa el cuarto puesto en nivel de representatividad y se refiere específicamente al hecho de aplicar los conocimientos adquiridos, tener la posibilidad de enseñar lo aprendido y adquirir nuevos conocimientos de los compañeros a través de este compartir de información (Berthon, 2005).

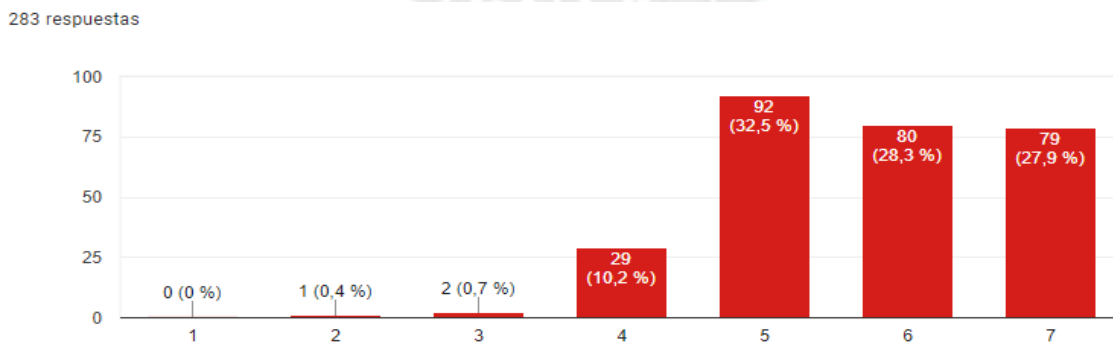
Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 19), es pertinente señalar que el 56.2% de la muestra considera esta variable muy importante dentro de una marca empleadora de los

cuales se encuentra incluido un 27.9% de encuestados señalándola como un elemento extremadamente importante dentro de la misma. Además, el explicar al grupo ideas propias, lleva a que estas sean más concretas y precisas. Este ambiente social pone a los trabajadores en situaciones donde pueden compartir ideas, experiencias y puntos de vista. La teoría también ofrece una serie de factores fundamentales para fomentar el aprendizaje en equipo, entre ellos, la dependencia mutua positiva, la comunicación activa, la participación individual y las habilidades personales y colectivas. (Lucero, 2003)

Cabe resaltar que en este caso en Vidawasi, en palabras del fundador, “eso siempre lo tienen a la mano, Vidawasi es un espacio grande y lleno de personas con diferentes conocimientos. Claro que las hay” (ver Anexo E). La jefa de RRHH al igual que el fundador comenta que sí cuentan con estas oportunidades. No obstante, se debe tener en cuenta que el personal médico en Vidawasi es pequeño en la actualidad por lo que el crear estos espacios de aprendizaje no resulta tan complejo, sin embargo, con vista hacia el futuro, se deben crear espacios intencionales donde estas interacciones puedan darse de la misma manera con un grupo más grande de profesionales.

Al comprender la importancia de esta característica para los encuestados dentro del contexto organizacional, y teniendo en cuenta que algunos de los beneficios asociados a esta variable incluyen la valoración del conocimiento de los demás miembros del equipo, la exposición a diferentes temas y la adquisición de nueva información, y la promoción del desarrollo del pensamiento crítico, entre otros. Debido a lo anteriormente mencionado se sugiere respecto a esta variable el incentivar y facilitar espacios donde se pueda dar este intercambio de experiencias e información, buscando que se mantenga esta práctica con miras a un futuro donde se tendrá que manejar un Staff mayor de médicos, esto con la finalidad de mantener y motivar el trabajo grupal y la integración entre los trabajadores.

**Figura 19: Valoración de variable “Oportunidades para utilizar las competencias de las personas o adquirir nuevas competencias”**





#### ***e. Variable: Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa***

Esta variable se queda con el quinto puesto de relevancia dentro del presente factor y se refiere específicamente a la existencia de buenas relaciones interpersonales con los demás compañeros de la organización, las cuales van de la mano con una cultura informal y amistosa (Berthon et al., 2005; Knox & Freeman 2006).

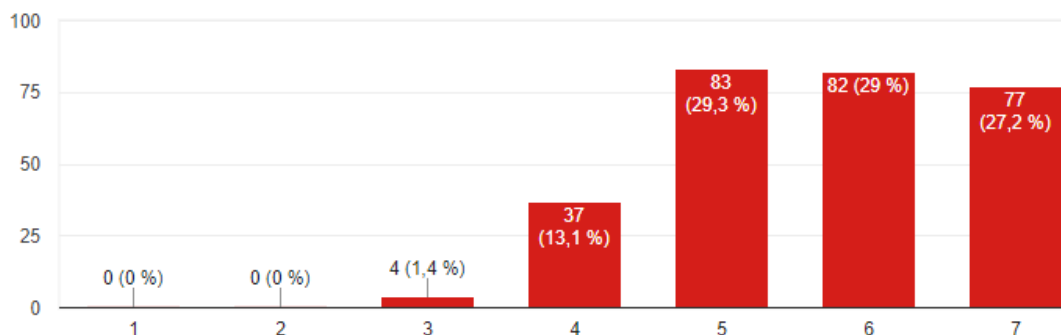
Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 20), es pertinente resaltar que, así como la anteriorvariable un 56.2% de la muestra la considera como un elemento fundamental dentro de una marca empleadora, sin embargo, en este caso solo 27.2% la considera extremadamente importante dentro de una marca empleadora. La causa de esta característica podría explicarse debido a que la satisfacción laboral, es un estado emocional positivo que resulta de la percepción de la experiencia laboral de un trabajador y tiene múltiples factores que lo influyen. Años de investigaciones sobre el tema han revelado una variedad de factores, entre ellos, la relación interpersonal con colegas y superiores. (Luthans, 2008; Locke, 1976). No obstante, la teoría de la satisfacción de Herzberg, que es una de las teorías más destacadas en el ámbito de la satisfacción laboral, considera que las relaciones interpersonales con los supervisores y colegas se clasifican como factores que contribuyen a generar insatisfacción laboral, pero que tienen un impacto limitado en producir satisfacción laboral en los trabajadores. (Luthans, 2008).

Cabe mencionar que en caso de Vidawasi, con respecto a esta variable, se identificó que desde la mirada del fundador las relaciones sí son positivas dentro de la empresa. “Considero que sí” (ver Anexo E). La Jefa de RRHH indica, respecto a estas relaciones, que “ellos lo manifiestan también y se nota en sus acciones y en todo el amor y compromiso que tienen hasta el día de hoy, durante todos esos años que se conocen” (ver Anexo F).

La relevancia que los encuestados otorgan a las relaciones interpersonales en el factor organizacional se sustenta en investigaciones recientes, como la de Edwards y Cable (2009), donde se encontró que la confianza en estas relaciones tiene una influencia positiva y significativa en la satisfacción laboral. Además, la teoría de la Auto-Determinación de Ryan y Deci sobre la motivación intrínseca (Deci & Ryan, 2008) señala que las relaciones interpersonales significativas satisfacen una necesidad psicológica básica y, por tanto, generan motivación intrínseca y satisfacción en las personas. Es por esto que se recomienda continuar con la construcción y preocupación que la alta dirección mostró por las relaciones interpersonales en Vidawasi, así como ir planteando nuevas estrategias para poder controlar este aspecto conforme la organización siga creciendo en personal.

**Figura 20: Valoración de variable “Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa”**

283 respuestas



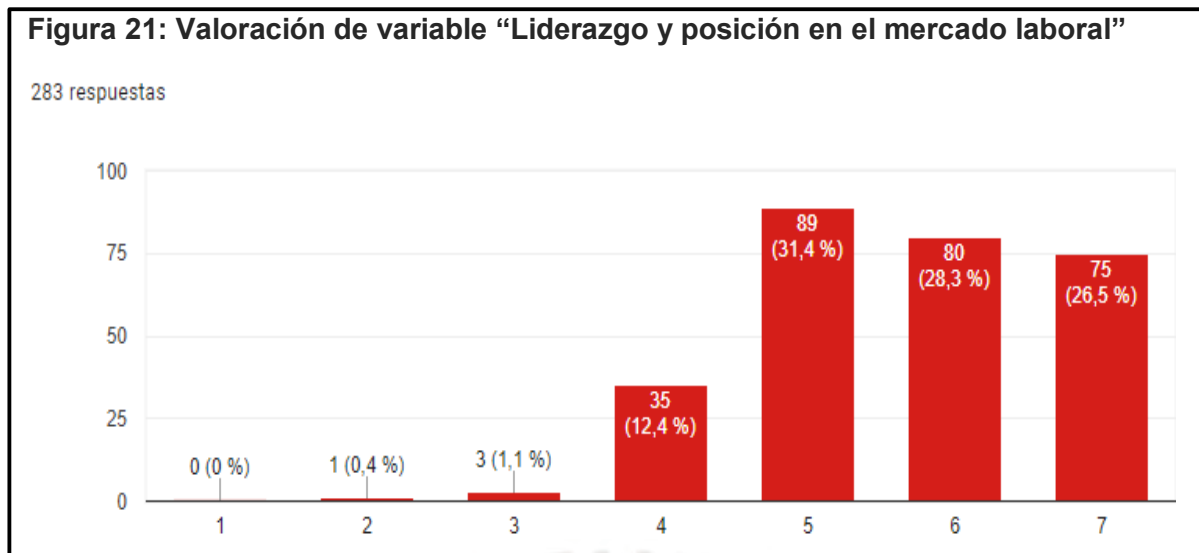
#### **f. Variable: Liderazgo y posición en el mercado laboral**

Esta variable queda en la penúltima posición y se refiere específicamente a la imagen que tiene la empresa en el mercado laboral.

Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 21), es necesario resaltar que solo un 54.8% de la muestra lo considera como un elemento fundamental dentro de una marca empleadora. Es relevante precisar que en el caso de Vidawasi, el fundador comenta que “Vidawasi no genera ingresos para actividad empresarial, somos sociales. para quien busca algo más. Difícilmente un corporativo podrá dar una oportunidad de visibilización, realización, aporte extremo al país, intercambio con las fuerzas aliadas al mundo” (ver Anexo E). La jefa de RRHH, por su parte, indica “Nosotros no tenemos competencia directa. Porque somos la primera ciudadela pediátrica en Latinoamérica. Pero si lo comparamos con otras fundaciones, otras ONG’s todavía no alcanzamos esa posición” (ver Anexo F).

Considerando esta como una de las variables del factor organizacional con menor relevancia y considerando la condición actual de esta variable en Vidawasi, se considera necesario el impulsar la marca Vidawasi, que a pesar de que, ya es bastante conocida por el marketing y apoyo recibido por instituciones prestigiosas, aún por el poco tiempo en la industria, no tiene un nombre ganado. Por lo que valdría la pena impulsar su valor agregado de ser la primera ciudadela pediátrica en Latinoamérica, lo cual le generaría mayor visibilidad no solo entre sus competidores, sino también en el público en general, además que la posiciona como un caso particular y único en su industria.

**Figura 21: Valoración de variable “Liderazgo y posición en el mercado laboral”**



### ***g. Variable: Historia positiva de la institución***

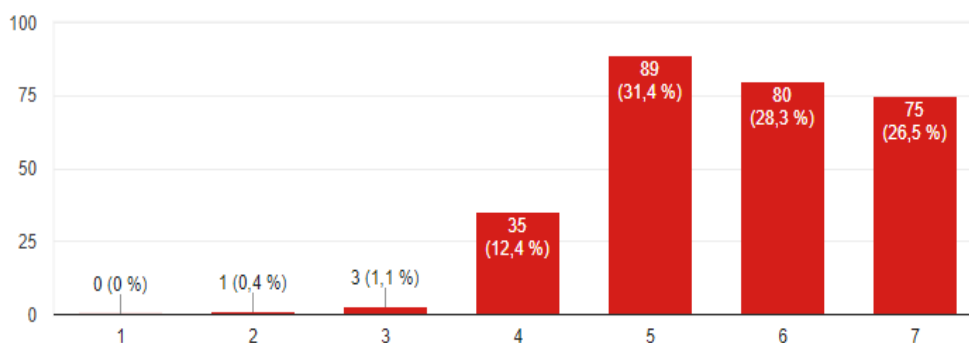
Esta variable fue la menos representativa dentro de este factor y se refiere específicamente al pasado positivo de la organización, la buena imagen corporativa que estos llegan a alcanzar termina atrayendo futuros y actuales candidatos (Bakanauskiene et al., 2017).

Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 22), es relevante mencionar que tan solo un 53% de la muestra considera que este elemento es fundamental dentro de la marca empleadora. Es importante mencionar que en el caso de Vidawasi, el fundador comenta que “en valores, nos esforzamos permanentemente para poder generar una expresión sincera de lo que es solidaridad, caridad, responsabilidad, transparencia y lealtad con la sociedad, con nuestro público objetivo, entre otros” (ver Anexo E). Respecto a la marca que está creando el fundador de vidawasi, la jefa de RRHH nos comenta que “hay personas que están años, 16 años trabajando con el doctor. Eh yo creo que el principal motivo está dentro” (ver Anexo F).

Teniendo en cuenta que esta variable es la de menor importancia para los encuestados en el factor de características de la organización y teniendo presente que en la organización existe un pasado positivo por la historia de cómo surge Vidawasi. Se recomienda mantener esta imagen positiva limpia y buscar ser lo más transparente posible, pues al ser una organización que recibe apoyo de muchas fuentes, es más fácil caer en controversias que puedan dañar esta variable dentro de su marca empleadora

**Figura 22: Valoración de variable “Historia positiva de la institución”**

283 respuestas



A continuación, se presenta un resumen en forma de tabla presentando todas las variables de Características de la organización, indicando si estas son implementadas actualmente por Vidawasi o no y además una propuesta de mejora para la organización en cada variable (ver Tabla 7).

**Tabla 7: Variables de Características de la organización implementadas por Vidawasi**

Variable	¿Vidawasi lo implementa?	Propuesta de mejora
Reputación de los altos directivos de la institución	Si	Se recomienda el consolidar la reputación de los actuales altos directivos, poniéndolos dentro de los planes de Marketing y empleando una estrategia de marca personal
Clima organizacional por encima del promedio (comodidad de trabajar en la institución)	No	Junta más esfuerzos en la gestión y el estudio del clima organizacional a fin de desarrollar planes que se enfoquen de manera prioritaria en mejorar los factores negativos detectados que puedan estar afectando la productividad y el compromiso.
Una fuerte y positiva cultura corporativa (Cultura organizacional potente)	Sí	Impulsar más este sentido de familia que la alta dirección menciona, para que este concepto no solo se quede dentro de Vidawasi, sino también se proyecte hacia el exterior, generando así un mayor atractivo ante futuros trabajadores

**Tabla 7: Variables de Características de la organización implementadas por Vidawasi (continuación)**

Variable	¿Vidawasi lo implementa?	Propuesta de mejora
Oportunidades para utilizar las competencias de las personas o adquirir nuevas competencias	Sí	Incentivar y facilitar espacios donde se pueda dar este intercambio de experiencias e información, buscando que se mantenga esta práctica pero a mayor escala, con miras a un futuro donde se tendrá que manejar un Staff mayor de médicos, esto con la finalidad de mantener y motivar el trabajo grupal y la integración entre los trabajadores
Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa	Sí	Se recomienda continuar con la construcción y preocupación que la alta dirección mostró por las relaciones interpersonales en Vidawasi, así como ir planteando nuevas estrategias para poder controlar este aspecto conforme la organización siga creciendo en personal.
Liderazgo y posición en el mercado laboral	No	Impulsar su valor agregado de ser la primera ciudadela pediátrica en Latinoamérica, lo cual le generaría mayor visibilidad no solo entre sus competidores, sino también en el público en general, además que la posiciona como un caso particular y único en su industria.
Historia positiva de la institución	Sí	Se recomienda mantener esta imagen positiva limpia y buscar ser lo más transparente posible, pues al ser una organización que recibe apoyo de muchas fuentes, es más fácil caer en controversias que puedan dañar esta variable dentro de su marca empleadora.

### **1.2.3. Análisis de las variables de Características Profesionales**

En esta sección se desarrollan los resultados del análisis de las variables de las características profesionales que la encuesta desarrollada para esta investigación brindó. Es así que las variables contenidas en este factor son:

- a. Oportunidades para el desarrollo profesional y personal
- b. Oportunidades profesionales de promoción y rotación
- c. Una atractivo y personalizado paquete de beneficios
- d. Reputación de la organización
- e. La reputación de la organización como empleador en términos legales laborales

- f. Garantías de empleo estable
- g. Pago por encima del mercado

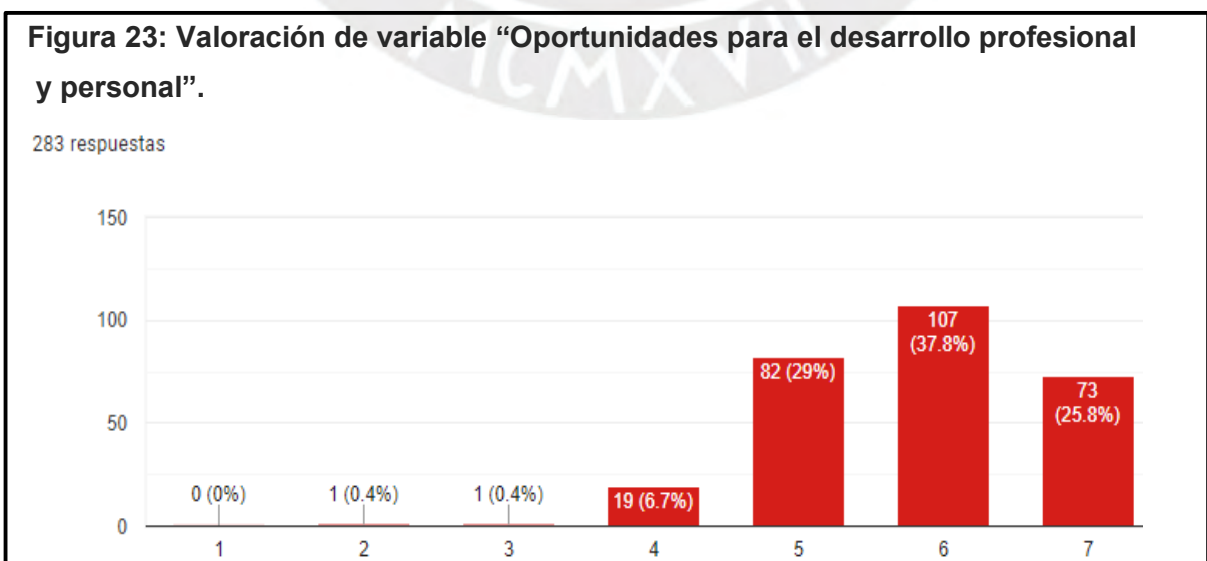
**a. Variable: Oportunidades para el desarrollo profesional y personal**

Esta variable se refiere específicamente a los beneficios que la organización pueda brindarles a sus colaboradores, en relación a estudios, planes de desarrollo en pro de su desarrollo profesional y personal (Tanwar & Prasad, 2016; Montoya, 2008).

Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 23), la encuesta arrojó que para el 63.6% del total de la muestra la considera la más importante con respecto al factor profesional en una marca empleadora, esto se ve apoyado en la teoría debido a que “el desarrollo profesional de las personas puede conseguir que los empleados se involucren en la empresa y generen ventajas competitivas que ayuden a ganar mercado o empezar en nuevos negocios” (Fernández N, 2002, p.87).

Con respecto a esta variable en Vidawasi, encontramos que existen oportunidades para crecer, pero pueden ser mejores. En palabras del fundador, “en lo profesional considero que posteriormente podemos ofrecerles mejores puestos, pero claro, siempre hay un techo por lo mismo que no pertenecemos a otros rubros más laureados. Y en lo personal, siempre se llevan algo valioso por la experiencia” (ver Anexo E). Al respecto la jefa de RRHH manifiesta que sí cuentan con ello.

Al ser esta variable tan importante para los encuestados en el factor de características profesionales y considerando pertinente la importancia teórica que estas oportunidades representan para el alcance de la marca, se recomienda adicionar mayores y mejores incentivos de carrera para que la oferta pueda ser más atractiva y tangible.



### **b. Variable: Oportunidades profesionales de promoción y rotación**

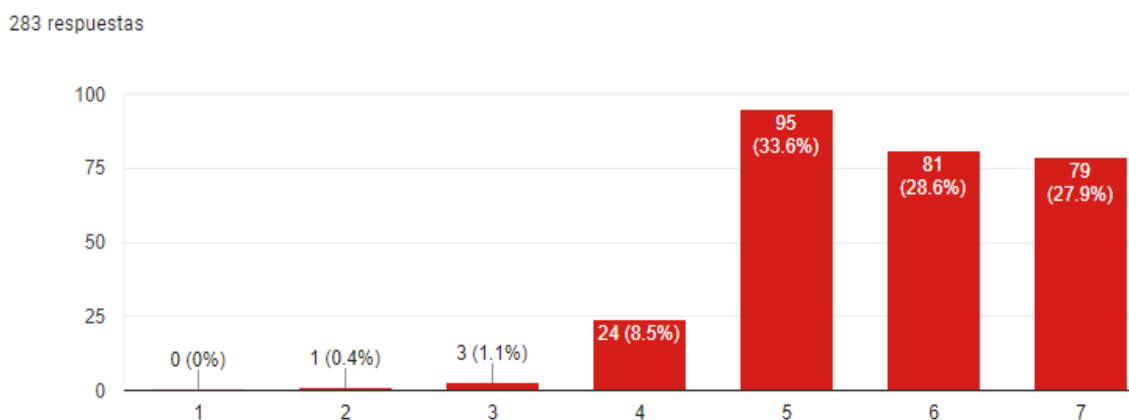
Esta variable se refiere específicamente a la posibilidad que la organización da a los médicos de poder rotar en distintas áreas o puestos (Berthon, 2005; Knox & Freeman, 2006)

Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 24), la encuesta arrojó que para el 56.3% del total de la muestra la considera importante con respecto al factor profesional en una marca empleadora, esto se ve apoyado en la teoría debido a que “las empresas deben favorecer la formación técnica que proporcione a los empleados habilidades que les permitan realizar una diversidad de tareas y posibiliten la rotación entre los diferentes puestos existentes y los nuevos que se puedan crear”(Fernández N, 2002, p.86). Además “Esto puede conseguir que los empleados se involucren en la empresa y generen ventajas competitivas que ayuden a ganar mercado o empezar en nuevos negocios” (Fernández N, 2002, p.87).

Con respecto a esta variable en Vidawasi, encontramos que sí existen estas oportunidades. El fundador cuenta que “actualmente, van a iniciarse nuestras rotaciones con nuestros aliados históricos locales y en el Hospital del Niño, y la Cayetano, irán los que hacen su especialidad. Este programa se inicia a partir de agosto, septiembre, y creo que será útil” (ver Anexo E). Al respecto, la jefa de RRHH comenta que sí cuentan con esta variable y que a futuro van a aplicar más.

Esta variable es muy importante para la mayoría de encuestados en este factor y también de acuerdo a la teoría. Por ende, se recomienda que las rotaciones tengan una mayor duración, aproximadamente cada 2 o 3 meses, pero que sigan siendo excluyentes del staff actual.

**Figura 24: Valoración de variable “Oportunidades profesionales de promoción y rotación”.**



### **c. Variable: Un atractivo y personalizado paquete de beneficios**

Esta variable se refiere específicamente a las remuneraciones y beneficios extras que puedan recibir los pediatras (Bodderas et al., 2011; Kucherov & Zavyalova, 2012; Bakanauskiene, et al., 2017).

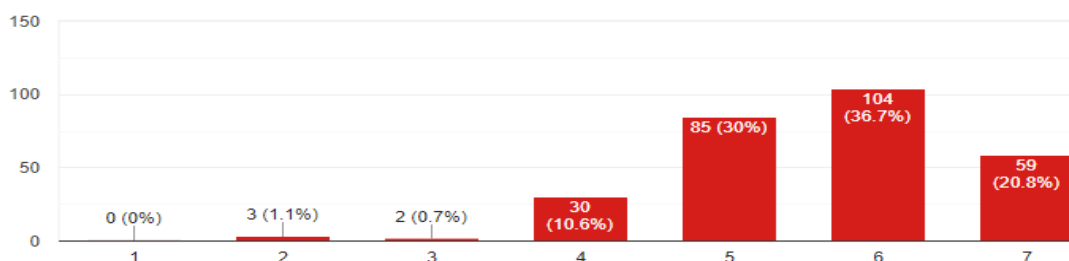
La encuesta arrojó (ver figura 25) que para el 57.6% del total de la muestra la considera muy importante con respecto al factor profesional en una marca empleadora, esto se ve apoyado en la teoría debido a que “el trabajo y la salud son dos factores muy importantes en la vida del individuo y que influyen en el nivel de satisfacción laboral y vital” (García M, 2004, p.217). Además, se sabe que “estos beneficios son privados, puesto que incrementan la utilidad o bienestar del individuo, pero también pueden generar beneficios no monetarios externos” (García M, 2004, p.218).

Encontramos que no existen estos beneficios como tal, ya que son beneficios comunes que se brindan, y que toda organización debe tener. El fundador dice “tenemos un centro cultural que nos permite organizar eventos, y queremos explotarlo para la sostenibilidad y entrenamiento de los nuestros” (ver Anexo E). Por otra parte, la jefa de RRHH indica que brindan todos los beneficios de acuerdo a ley, no obstante, no brindan beneficios adicionales a ellos. Ella manifiesta: “no, lo normal, vacaciones, respeto de los horarios de trabajo, pero algo estructurado como beneficios adicionales no hay” (ver Anexo F).

Esta variable es muy importante para la mayoría de encuestados en este factor y también de acuerdo a la teoría. Por ello, se recomienda, tener beneficios adicionales a los que ya se tienen, incluso permitiendo el uso de los propios espacios de la organización para distintos eventos con los pediatras. Estos no deben ser necesariamente económicos, pero deben significar un adicional para los pediatras, algo muy valioso. La ciudadela tiene espacio suficiente para realizar actividades que puedan enriquecer la labor de cada pediatra. Una propuesta es la de otorgar facilidades para el colaborador y su familia el poder realizar viajes con gastos incluidos.

**Figura 25: Valoración de variable “Un atractivo y personalizado paquete de beneficios”.**

283 respuestas





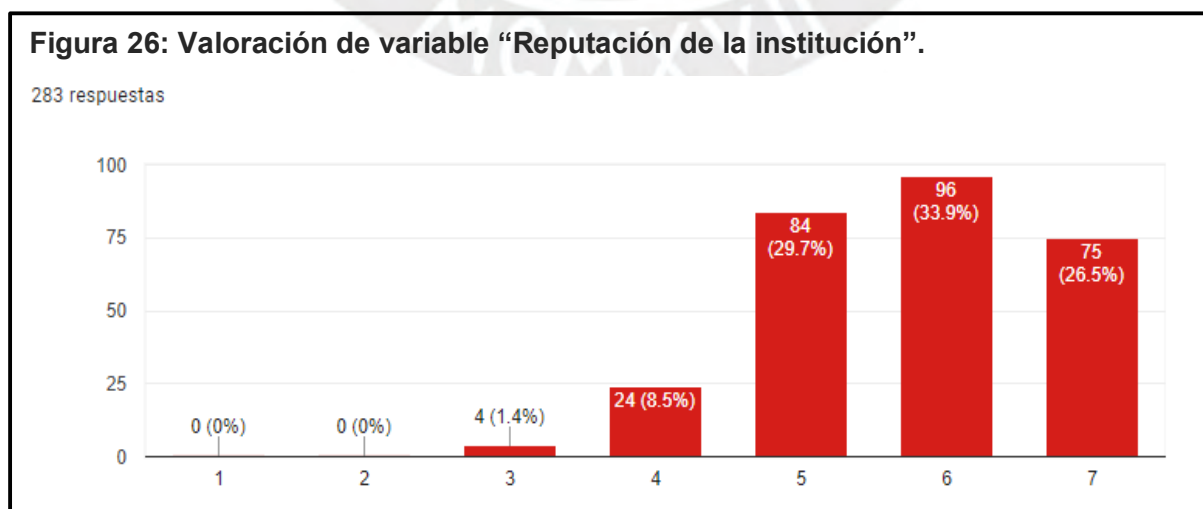
### **e. Variable: Reputación de la organización**

Esta variable se refiere específicamente al reconocimiento de la organización por sus buenos productos o servicios de calidad (Bodderas et al., 2011)

Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 26), la encuesta arrojó que para el 60.4% del total de la muestra la considera dentro de los tres elementos más importantes con respecto al factor profesional en una marca empleadora, esto se ve apoyado en la teoría debido a que si se tiene una gran reputación influirá positivamente en los aspectos financieros de una organización (Alloza et al., 2013).

Con respecto a esta variable en Vidawasi, encontramos que sí cuenta con una buena reputación, la cual está representada tanto en todos sus aliados. El fundador comenta que “Vidawasi tiene más de 100 organizaciones adscritas, desde organismos internacionales, hospitales más grandes del mundo, entes rectores de la salud de nuestro país, mejores universidades del mundo como Yale, mejores universidades del país” (ver Anexo E). Al respecto, la jefa de RRHH también hace énfasis en las relaciones: “Por ejemplo, la Universidad Cayetano Heredia es uno de nuestros aliados, de nuestros aliados estratégicos en esta zona y en toda la parte salud” (Anexo F).

Esta variable es muy importante para la mayoría de encuestados en este factor y también de acuerdo a la teoría. Por ello, se recomienda mantener las alianzas con las que cuentan, y apoyarse en ellas en beneficio no solo de la organización, sino también de los médicos. Beneficios directos que puedan incentivarlos. Para mantenerlas, se recomienda tener eventos anuales o semestrales de conexión entre ellas, y publicación de resultados de Vidawasi. De esta manera, cada aliado sabrá lo que hace Vidawasi en tal periodo y quiénes lo acompañan.



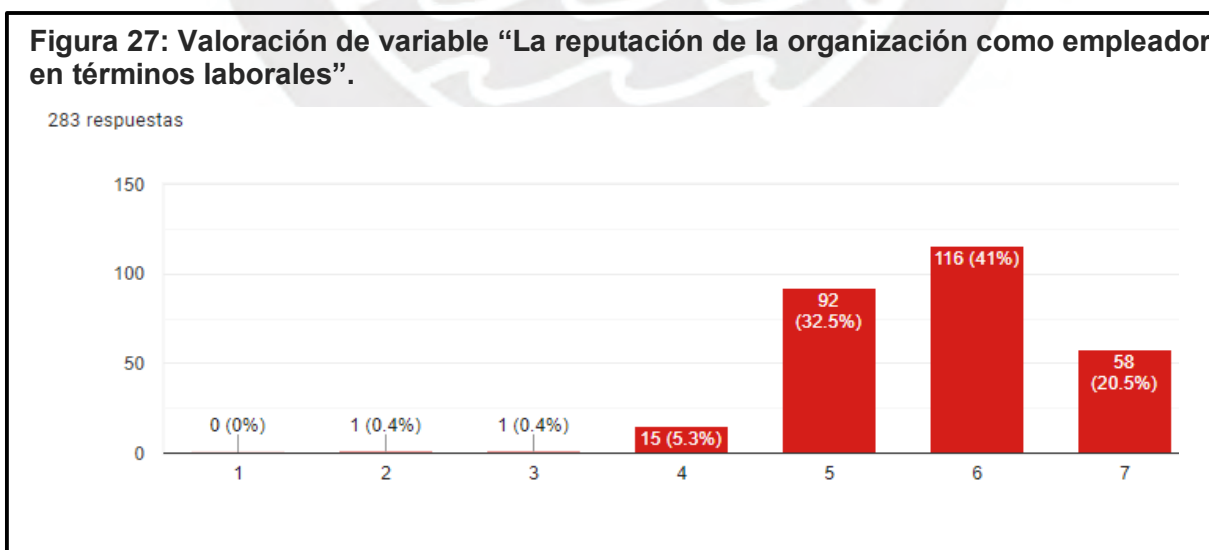
**f. Variable: La reputación de la organización como empleador en términos legales laborales**

Esta variable se refiere específicamente a la reputación de la organización como marca, actividades en la sociedad y reconocimiento (Turban, 2001; Knox & Freeman, 2006; Bodderas et al., 2011; Kucherov & Zavyalova, 2012).

Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 27), la encuesta arrojó que para el 61.5% del total de la muestra la considera dentro de los tres elementos más importantes con respecto al factor profesional en una marca empleadora, esto se ve apoyado en la teoría debido a que la reputación es una característica muy importante en la estrategia de cualquier organización actualmente, tiene un valor estratégico y de sostenibilidad (Carrió M, 2013).

Con respecto a esta variable, Vidawasi ha sabido darse a conocer con los años y su reputación ahora es a nivel nacional. El fundador comenta que “es algo que se ha dado a conocer más y mejor” (ver Anexo E). También, la jefa de RRHH indica que sí cuentan con una buena reputación, que no son tan famosos aún pero que sí son conocidos.

Esta variable es muy importante para la mayoría de encuestados en este factor y también de acuerdo a la teoría. Por ello, se recomienda seguir con las actividades que suelen realizar en medios, y de a pocos afianzarse en el pensamiento de las mejores instituciones. Será crucial contratar un equipo de medios y redes para esta labor, y que sean la imagen de la organización, tanto como reporte de sus actividades, como afianzar y construir nuevas alianzas.



### **g. Variable: Garantías de empleo estable**

Esta variable se refiere específicamente a la seguridad laboral (Miguélez, Prieto, 2008; Turban, 2001).

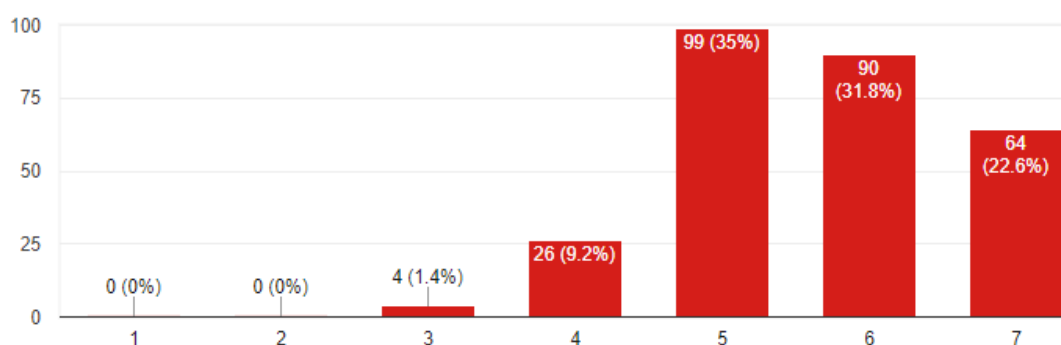
Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 28), la encuesta arrojó que para el 54.4% del total de la muestra la considera importante con respecto al factor profesional en una marca empleadora, esto se ve apoyado en la teoría debido a que “el trabajo es importante en la sociedad actual no sólo por su naturaleza económica sino también por su naturaleza integradora en los terrenos social, político y cultural” (Manzanera – Román et al., 2016, p.19).

Con respecto a esta variable en Vidawasi, encontramos que sí hay una seguridad de empleo siempre y cuando cumplan con los requisitos que se requieren y muestran un buen desempeño. El fundador comenta que “si reúnen los requisitos de valores, actividades y actitud, los queremos para siempre. Sí, yo creo que sí” (ver Anexo E). Es decir, todos los que estén calificados y con motivación de quedarse, eventualmente lo harán. La Jefa de RRHH manifiesta que, dado que hay mayor demanda, sí ofrecen garantías de un empleo estable.

Esta variable es muy importante para la mayoría de encuestados en este factor y también de acuerdo a la teoría. Por ello, se recomienda continuar con la buena selección de perfiles y apoyarse en los beneficios para poder retenerlos un mayor tiempo. También tener en cuenta la situación económica de la organización para que se mantenga atractiva la parte económica y así se puede garantizar su estadía.

**Figura 28: Valoración de variable “Garantías de empleo estable”.**

283 respuestas



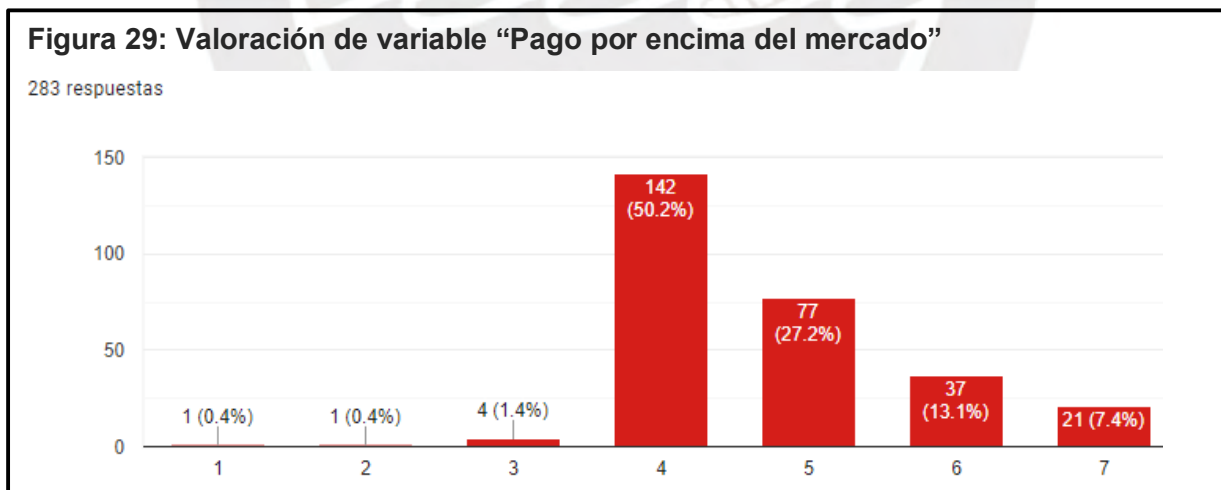
#### **h. Variable: Pago por encima del mercado**

Esta variable se refiere específicamente a un pago por encima del promedio de otros centros médicos (Berthon, 2005; Bakanauskiene et al., 2017).

Al consultar por la influencia de esta variable en la decisión de los médicos pediatras de trabajar en una institución médica (ver Figura 29), la encuesta arrojó que para el 20.4% del total de la muestra la considera la de menor importancia con respecto al factor profesional en una marca empleadora.

Con respecto a esta variable en Vidawasi, encontramos que no cubre esta necesidad por completo. El fundador comenta que “difícilmente podemos competir económicamente contra otros empleos más asalariados” (ver Anexo E). La jefa de RRHH manifiesta que “las organizaciones de este tipo (ONG) no suelen competir a nivel de sueldo” (Anexo F). Además, percibe que el salario que ellos ofrecen es el mismo o menos del que se paga en el mercado laboral.

Si bien esta variable no es importante para la mayoría de encuestados en este factor, sí lo es de acuerdo a la teoría y además no es una variable que Vidawasi la cubra por completo. Sin embargo, se recomendaría estar al tanto de la remuneración promedio en otros centros con fines similares, para tenerlos en cuenta al momento del reclutamiento y selección. De esta manera Vidawasi puede actualizarse en el mercado por si existen alzas o bajas en cuanto a remuneraciones.



A continuación, se presenta un resumen en forma de tabla presentando todas las variables de Características profesionales, indicando si estas son implementadas actualmente por Vidawasi o no y además una propuesta de mejora para la organización en cada variable (ver Tabla 8).

**Tabla 8: Variables de las Características profesionales implementadas por Vidawasi**

Variable	¿Vidawasi lo implementa?	Propuesta de mejora
Oportunidades para el desarrollo profesional y personal	No	Adicionar mayores y mejores incentivos decarrera para que la oferta pueda ser más atractiva y tangible
Oportunidades profesionales de promoción y rotación	Sí	Las rotaciones tengan una mayor duración,aproximadamente cada 2 o 3 meses, pero que sigan siendo excluyentes del staff actual.
Un atractivo y personalizado paquete de beneficios	No	Tener beneficios adicionales a los que ya setienen, incluso permitiendo el uso de los propios espacios de la organización para distintos eventos con los pediatras. Una propuesta es la de otorgar facilidades para elcolaborador y su familia el poder realizar viajes con gastos incluidos.
Reputación de la organización	Sí	Tener eventos anuales o semestrales de conexión entre ellas, y publicación de resultados de Vidawasi. De esta manera, cada aliado sabrá lo que hace Vidawasi en tal periodo y quiénes lo acompañan.
La reputación de la organización como empleador en términos legales laborales	Sí	Seguir con las actividades que suelen realizar en medios, y de a pocos afianzarse en el pensamiento de las mejores instituciones. Será crucial contratar un equipo de medios y redes para esta labor, y que sean la imagen de la organización, tanto como reporte de sus actividades, como afianzar y construir nuevas alianzas.

**Tabla 8: Variables de las Características profesionales implementadas por Vidawasi (continuación)**

Garantías de empleo estable	Sí	Continuar con la buena selección de perfiles y apoyarse en los beneficios para poder retenerlos un mayor tiempo. También tener en cuenta la situación económica de la organización para que se mantenga atractiva la parte económica y así se puede garantizar su estadía.
Pago por encima del mercado	No	Estar al tanto de la remuneración promedio en otros centros con fines similares, para tenerlos en cuenta al momento del reclutamiento y selección. De esta manera Vidawasi puede actualizarse en el mercado por si existen alzas o bajas en cuanto a remuneraciones.

## CONCLUSIONES

Con relación al objetivo general de la presente investigación se llega a la conclusión de que el mejorar la marca empleadora como una estrategia en la organización para atraer nuevo talento tendrá efectividad siempre y cuando esta tenga en cuenta y ofrezca beneficios diferenciales y atractivos en el mercado laboral al cual se dirige y que estas intenciones sean comunicadas de forma efectiva. Volviéndose así Vidawasi una organización atractiva y valorada para trabajar por parte de los médicos pediatras, logrando con esto que la organización sea la primera opción para futuros aspirantes al momento de elegir un lugar de trabajo. La marca empleadora como estrategia logrará su objetivo en la medida que ésta se comunique y cumpla con los distintos beneficios que ofrece al mercado laboral al cual se dirige.

En cuanto al primer objetivo específico, se analizó la propuesta de modelo de atributos de marca empleadora Martínez-Hague, el mismo que presentaba 26 variables agrupadas en 4 factores. No obstante, mediante la realización del análisis factorial, éste resultó en la eliminación de tres variables de la propuesta original de atributos por tener cargas similares en más de un factor dejando así un modelo final con 23 variables. Las cuales, además, luego del análisis realizado fueron reordenadas en 3 factores: Características del trabajo, Características organizacionales y Características profesionales. Finalmente, este modelo modificado por el análisis factorial exploratorio es el que se utilizó para los demás objetivos específicos de la presente investigación.

Respecto al segundo objetivo específico, primero nos encontramos con las conclusiones del análisis factorial exploratorio el cual nos arroja como factor de mayor correlación (por amplia diferencia en contraste con los otros dos factores) a “Características del Trabajo”; siendo así éste el más relevante estadísticamente. En segundo lugar, otra conclusión importante es que de todas las variables específicas que reflejan una correlación con las variables de interés, tres fueron las más correlacionadas y coincidentemente estas tres se encuentran dentro del factor de “Características del Trabajo”. Estas tres variables son a) la creencia de que el trabajo de la organización es significativo (para la sociedad), b) oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos; y c) flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados. Por otro lado, tomando en cuenta los resultados de las encuestas, vemos que en líneas generales los doctores evalúan de manera similar a todas las variables; agrupándose la mayoría de sus respuestas en “muy importante” y “extremadamente importante”. Es decir que las variables propuestas inicialmente por la propuesta de factores de Marca Empleadora son relevantes para los médicos en la vida real.

Asimismo, cabe notar que Vidawasi cuenta con casi todas estas variables importantes

para los médicos ya implementadas; y que la razón por la cual hay algunas variables que aún no están implementadas es principalmente porque es una organización que tiene muy poco tiempo de vida y que al día de hoy está en crecimiento tanto de tamaño como de complejidad; por lo cual aún no amerita implementar alguna de ellas (por ejemplo “atractivo y personalizado paquete de beneficios”). La única excepción es la variable de “pago por encima del mercado” la cual no se va implementar por la naturaleza propia de una organización sin fines de lucro que no compite a nivel salarial con el resto del mercado (clínicas privadas, por ejemplo). En pocas palabras, Vidawasi sí cuenta con los atributos de marca empleadora que la hacen atractiva para los médicos, y en el caso de que no cuente con alguno es porque está en proceso de crecimiento e implementará a futuro estos atributos.

En cuanto al tercer objetivo específico, se determinó que la propuesta de la organización Vidawasi estaba basada en la experiencia y consecución de objetivos. La ONG recluta médicos y voluntarios con el fin de disminuir la brecha médica en provincia y permitir el acceso a servicio médico para familiares que antes no la tenían. Por ello, buscan que sus colaboradores tengan ese interés y don de ayudar, a cambio generan toda la experiencia dentro de la ciudadela: actividades, recreación, interacción, etc. Ellos están conscientes de que no pueden competir por salarios en el mercado, es por eso que atraen personal por la experiencia que puedan vivir. Esto se conecta mucho al cuarto objetivo, ya que se determinó que gran parte de los médicos pediatras tienen interés en la remuneración económica, es un gran pilar para desempeñar su trabajo. Esto difiere mucho con lo que ofrece Vidawasi, si bien la remuneración no es mala, no compite y nunca lo hará con los grandes salarios de la capital u otras instituciones (sector privado). Sin embargo, algo por lo que se destaca Vidawasi a comparación de otras instituciones es por la gran reputación que ha conseguido en estos años, tiene mucho reconocimiento a nivel nacional y también internacional, esto ayuda a que muchos médicos puedan estar interesados, y genera que se queden por mucho más tiempo.

Por último, tratando de extrapolar los hallazgos encontrados en esta investigación para que de esta forma otros sectores y altas direcciones puedan nutrirse de los aprendizajes aquí encontrados, podemos resaltar como primer punto, la importancia que se le debe atribuir a los colaboradores de una empresa, pues no basta con conseguir a los mejores profesionales, sino también, mantenerlos, generando una relación estrecha, próspera y de beneficio mutuo entre los colaboradores y la organización. Además de esta forma, se facilita el proceso de reclutamiento y selección, ya que cada vez más colaboradores capacitados y experimentados mostrarán interés en una organización que muestre estas facultades. Por otro lado, resaltar los avances en la ciencia de la gestión que se han venido desarrollando en los últimos años con respecto a la marca empleadora en todo tipo de empresas, encabezando el sector privado, siguiendo la misma tendencia el sector social y siguiendo poco a poco también el



sector público. Una tendencia que claramente señala lo fundamental de desarrollar un marketing interno y externo con respecto a los profesionales que se busca atraer y mantener. Ya que este tipo de prácticas han demostrado dar como resultado grandes ventajas competitivas en diferentes sectores y distintas industrias.



## REFERENCIAS

- Acosta, H. & Salanova, M., & Llorens Gumbau, S. (2011). *¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional.* : <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/43542/51108.pdf?se>
- Aguado, H., & Avilés, C., Y. (2012). Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado. En *Pélope Matters*. [https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1203\\_MKT\\_Vtas.pdf](https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1203_MKT_Vtas.pdf)
- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2019). Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 1–12. doi:10.1080/10599231.2020.1708231
- Alfaro, M. (2012). *Administración del personal*. (1a ed.) México: Red Tercer Milenio [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf)
- Alloza, A. & Carreras, E. & Carreras, A. (2013). Reputación corporativa. *Biblioteca corporate excellence*.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Anker, R. & Chernyshev, I. & Egger, P. & Mehran, F. & Ritter, J. (2003). La medición del trabajo decente con indicadores estadísticos. *Revista Internacional del trabajo*, 122(2), 161-195.
- Armas, Y. & Llanos M. & Traverso P. (2017) *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Ecuador: Universidad ECOTEC. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestiontalento-humano.pdf>
- Armstrong, M. (2000). *Strategic human resource management: A guide to action*. London, Great Britain: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006). *Human Resource management Practice*. (10a ed.). London. Great Britain: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource practice*. (13a ed). Londres: Kogan page.
- Baanante M., Escalante G. & Pollarolo P. Informe Final: Estudio sobre los recursos humanos en salud en el Perú: Gestión, distribución, normatividad, regulación, condiciones laborales, salariales y formación. Lima: GRADE; 2006
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: John Wiley & Sons.

- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. West Sussex, Great Britain: John Wiley & Sons.
- Barber, A., & Roehling, M. (1993). Job Postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78, 845-856.
- Bakanauskiene, I., Bendaravičienė, R. & Barkauskė, L. (2017). Organizational attractiveness: an empirical study on employee's attitudes in lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*. 15(2), 4-18.  
[https://www.researchgate.net/publication/317421949\\_Organizational\\_attractiveness\\_An\\_empirical\\_study\\_on\\_employees\\_attitudes\\_in\\_lithuanian\\_business\\_sector/fulltext/59402047a6fdcce572338a1f/Organizational-attractiveness-An-empirical-study-onemployees-attitudes-in-lithuanian-business-sector.pdf](https://www.researchgate.net/publication/317421949_Organizational_attractiveness_An_empirical_study_on_employees_attitudes_in_lithuanian_business_sector/fulltext/59402047a6fdcce572338a1f/Organizational-attractiveness-An-empirical-study-onemployees-attitudes-in-lithuanian-business-sector.pdf)
- Betancur, J. (19 de octubre del 2021). *Alerta por falta de médicos en la red de Metrosalud*. El Colombiano. <https://www.proquest.com/docview/2645517317/EE8913029DA44B01PQ/28?accountid=28391>
- Berthon, Ewing & Hah (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising: The Quarterly Review of Marketing Communications*. 24(2):151-263
- Bodderas, M., Maas P., & Cachelin, J., Schalager, T. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*. 25(7):497-508
- Bolet, M. (2016). *Gestión Estratégica del talento*. Universidad Politécnica de Cartagena. <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5797/tfgbol-ges.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blackman, D., & Kennedy, M. (2008). *Talent management: Developing or preventing knowledge and capability*. <https://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc3/papers/contribution113.pdf> "Branding (construcción de marca) para Organizaciones No Gubernamentales de Protección y Bienestar Animal". Recuperado el 13 de abril de 2022, de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_0980.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0980.pdf)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Broad, M. & Newstrom, J. (2000). *Cómo aplicar el aprendizaje al puesto de trabajo: Un modelo estratégico para garantizar un alto rendimiento de sus inversiones en formación*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Calderón, M. (2017). Clima organizacional y satisfacción de los usuarios del centro de salud Bellavista, Callao. (Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622587/Calder%C3%B3n\\_gm.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622587/Calder%C3%B3n_gm.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Capelli, P. (2001). *Making the most of online recruiting*. Harvard Business Review.
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.

- Carrió, M. (2013). Gestión de la reputación corporativa. *Libros de cabecera, Madrid*.
- Castell, M. (s.f.). *Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa*.  
[https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/G%20Y%20S%20castells\\_globaliza\\_tec\\_tra\\_b\\_emp.pdf](https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/G%20Y%20S%20castells_globaliza_tec_tra_b_emp.pdf)
- Centrógolo, O., Bertranou, F., Casanova, L. & Casalí, P. (2013). *EL SISTEMA DE SALUD DEL PERÚ: situación actual y estrategias para orientar la extensión de la cobertura contributiva* <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2401.pdf>
- Chambers, D., Vassilis, A., Spyros, L. (1998). *Strategic decision-making processes: the role of management and context*. :  
[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199802\)19:2%3C115::AID-SMJ941%3E3.0.CO;2-5](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:2%3C115::AID-SMJ941%3E3.0.CO;2-5)
- Chavez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana* de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3244/1/T1194-MDTH-Chavez-La%20influencia.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5a ed.). México D.F: McGraw Hill. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *gestión del talento humano*. (3a ed.). México D.F: McGraw Hill.  
[https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO\\_Idalberto\\_Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento\\_humano\\_3ra\\_Edici%C3%B3n\\_McGraw\\_Hill](https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO_Idalberto_Gesti%C3%B3n_del_talento_humano_3ra_Edici%C3%B3n_McGraw_Hill)
- Chiavenato, I. (2011a). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9a ed.--.). México D.F., México: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2011b). *Gestión del talento humano* (9na ed.). México, DF México: McGraw Hill.
- Cordova, J. & Melina, K. (2020). *La estrategia de marca empleadora para atraer talento en Big Data de un banco*. :  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/654758/JabielC\\_K.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/654758/JabielC_K.pdf?sequence=3)
- Córdova, M. (2019, 1 de julio). Un proyecto con corazón. *El Peruano*.  
<https://elperuano.pe/noticia/81023-un-proyecto-con-corazon>
- Dammert, A. (2001). *Acceso a servicios de salud y mortalidad infantil en el Perú*.  
<https://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/acceso-a-servicios-de-salud-y-mortalidad-infantil-en-el-peru.pdf>
- Del Rosario, B. (2017). La marca empleadora como estrategia de atracción y retención del talento. Universidad de Lima.  
[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6050/Villani\\_Leyva\\_Paulo\\_Sebasti%C3%A1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6050/Villani_Leyva_Paulo_Sebasti%C3%A1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.

- Deci, E. & Ryan, R. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49 (3), 182-185.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson S., & Schuler, R. (2007) *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3a ed.) España: D Mc Graw - Hill
- Edwards, J. & Cable, D. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94 (3), 654-677.
- Elgegren, U. (2015). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *Unife*. 23 (1), 87-101.  
[http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015\\_1/Ursula\\_Elgegren.pdf](http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Ursula_Elgegren.pdf)
- Equipos y talento. Recuperado el 13 de abril de 2022, de [https://www.equiposytalento.com/upload/talent\\_noticias/003/3218/reportajersctalentstreeet.pdf](https://www.equiposytalento.com/upload/talent_noticias/003/3218/reportajersctalentstreeet.pdf)
- EFE News Service. (02 de diciembre del 2020a). Con el aumento de internaciones la mayor crisis ahora es la falta de médicos: Coronavirus.  
<https://www.proquest.com/docview/2466046957/76A26098A79148C2PQ/10?accountid=28391>
- EFE News Service. (20 de Diciembre del 2020b). Falta de médicos en Panamá Impide abrir nuevas áreas para pacientes de covid: coronavirus Panamá.  
<https://www.proquest.com/docview/2471325433/fulltext/EE8913029DA44B01PQ/3?accountid=28391>
- El Comercio. (17 de febrero del 2022). Mujeres y sus hijos acampan bajo el sol esperando una cita fuera del Instituto Nacional de Salud del Niño de Breña.  
<https://elcomercio.pe/lima/hospital-del-nino-mujeres-y-sus-hijos-acampan-bajo-el-sol-esperando-una-cita-afuera-del-instituto-nacional-de-salud-del-nino-en-brena-testimonios-pediatria-uci-pediatria-noticia/>
- El Peruano. (1 de julio del 2019). Un proyecto con corazón.  
<https://elperuano.pe/noticia/81023-un-proyecto-con-corazon>
- Fombrun, C. & M. Shanley (1990) What's in a name? Reputation building and Corporate strategy. *Academy of management journal*, 33, págs. 233-258
- Fernández, N (2002) El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. Universidad de La Rioja, págs. 65-90
- Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., & Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding hacia una definición más precisa. *Adresearch ESIC: International Journal of Communication Research*
- Fidelity Investments (2016). *Better Quality Of Work Life Is Worth A \$7,600 Pay Cut For Millennials*. <https://www.fidelity.com/about-fidelity/individual-investing/better-quality-of-work-life-is-worth-pay-cut-for-millennials>
- Figuroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas CUC*, 35(1), 61-77.  
[https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/219/pdf\\_43](https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/219/pdf_43)

- Franca, V., & Pahor, M. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing & Management*, 3(1), 78-122.
- Franco, P. (2015). *Diagnóstico de la responsabilidad social en el Perú, Lima*. Centro de investigación de la Universidad del Pacífico.
- Gallardo-Gallardo E., Thunnissen M. (2019). *Rigor and relevance in empirical TM research: Key issues and challenges*. : <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1016/j.brq.2019.04.003>
- Gómez, M. (2010). *Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador*. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000300006&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000300006&script=sci_abstract&tlng=pt)
- González, J.; Moreno, L., & Rodríguez, M. (2015). La integración y sus convenios internacionales en América Latina. *ECONÓMICAS CUC*. : <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2363/La%20integraci%c3%b3n%20y%20sus%20convenios%20internacionales%20en%20Am%c3%a9rica%20Latina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guevara, Y. (junio de 2016). *Perfil y situación laboral del médico joven egresado de una facultad de medicina de Lambayeque, 2013*. Scielo Perú. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1728-59172016000200004](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1728-59172016000200004)
- Gupta, R., Kumar, S., & Ranjan, S. (2018). Employer Branding: A Tool for Employee Retention. *International Journal of Business and Management Invention*.7(6). 6-12. [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(7\)6/Version-3/B0706030612.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(7)6/Version-3/B0706030612.pdf)
- Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative sciences*, 8(3), 44.
- He, J. (09 de Marzo del 2016). *More pediatricians needed for children's health*. *China Daily*. <https://www.proquest.com/docview/1771304300/fulltext/65CAD00C60C4586PQ/1?accountid=28391>
- Hernández, F. & Martí, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003)
- Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25), 109-137.
- Hernández, R.; Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5 a ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Hernandez, R.; Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6 a ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Hijazi, S. T., Adeel, A & Mehboob, S. A. (2007). Impact of Non-Financial Rewards on Employee Motivation: (A case of Cellular Communication Service providing sector of Telecom Industry registered under PTA in Islamabad). *The Business Review* , 7(2), 272-277.

- Huicho, L., Canseco, F. D., Lema, C., Miranda, J. J., & Lescano, A. G. (2012). Incentives to attract and retain the health workforce in rural areas of Peru: a qualitative study. *Cadernos de saude publica*, 28(4), 729–739. <https://doi.org/10.1590/s0102-311x2012000400012>
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Series anuales de indicadores principales de la ENDES 1986-2017*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1643/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1643/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Salud del Niño. (2018). *Situación de salud de la población pediátrica en el Perú (documento técnico)*. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4812.pdf>
- Irene, A. (2020). 3 marcas de la región que tienen mucho que enseñarnos sobre Employer Branding. *Evaluar*. <https://blogs.evaluar.com/3-marcas-empleadoras-que-tienen-mucho-que-ense%C3%B1amos-sobre-employer-branding>
- Jabiel, K. (2020). *La estrategia de marca empleadora para atraer talento en Big Data de un banco*. Lima: Universidad de Lima.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento: Del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid: Pearson Educación.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*. PEARSON EDUCACIÓN. [https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la\\_nueva\\_gestion\\_del\\_talento.pdf](https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la_nueva_gestion_del_talento.pdf)
- Jiménez, A. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*, 302, 84-91.
- Jiménez, B. (11 de enero del 2020). Preven balconeos por caos en salud: Ofrecen exhibir a responsables de desabasto, falta de médicos. *El Norte*. <https://www.proquest.com/docview/2335585193/EE8913029DA44B01PQ/26?accountid=28391>
- Jiménez, I. (2019a, septiembre 25). *Employer Branding para asociaciones y ONGs. ¿Cómo convertir a los voluntarios en embajadores de marca?* Employee Branding. <https://employeebranding.net/es/employee-branding-para-asociaciones-ongs/>
- Jiménez, I. (2019b, diciembre 24). *Cómo los Embajadores de Marca están cambiando la forma en la que las ONGs cuentan su historia*. Employee Branding. <https://employeebranding.net/es/embajadores-de-marca-en-una-ong/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. *Condiciones de vida en el Perú*. Lima: INEI; 2011.
- King, D. (26 de mayo del 2015). *Demand for pediatricians rises*. TCA Regional News. <https://www.proquest.com/docview/1682973332/D2DC07B838384B30PQ/2?accountid=28391>

- Knox, S., & Freeman C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*. 22(7):695-716.
- Kucherov, D. & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- Lawrence, A. (2004) Market research in the internet Age: How record companies will profit from Illegal File-Sharing, *MEIEA Journal* 4, 1, págs. 29-40.
- Lazarte, A. & Llerena, A. (2020). *Atracción del talento humano en la Banca Múltiple: La estrategia de Marca Empleadora*. : [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/19510/LAZARTE\\_BRAVO\\_LLERENA\\_RISCO%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/19510/LAZARTE_BRAVO_LLERENA_RISCO%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Leary-Joyce, J. (2004). *Becoming an Employer of Choice*. CIPD, London.
- Leño, D. (2018). *La influencia del branding en las ONG: captación de voluntarios en una ONG universitaria para el fomento del emprendimiento*. Universidad Carlos III de Madrid. : <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/27101>
- LinkedIn (2020). Página de empleo. Construye tu marca empleadora. São Paulo, Brasil.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. En M.D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). *Employer Branding - A Tool For Talent Management*. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- ManpowerGroup (2015). *El nuevo rol de la "marca empleadora": si construyes nombre, el talento humano llegará*. <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3326-8212858306037.pdf>
- Manpowergroup (2016). *Human Age 2.0: Future forces at work* [Folleto]. : [http://www.manpowergroup.at/dokumente/manpowergrouphuman\\_age\\_2.0\\_future\\_forces\\_at\\_work.pdf](http://www.manpowergroup.at/dokumente/manpowergrouphuman_age_2.0_future_forces_at_work.pdf)
- Manpower. (2017). *2016/2017 Talent shortage survey*. <http://www.manpowergroup.com/talent-shortage-explorer/#.WYd2ndPfpAY>
- Manpowergroup (2018). *Resolviendo la Escasez de Talento - Perú* [Folleto]. <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/5686-7070551448398.pdf>
- Manzanera - Román, S. & García, P. & Hernandez, M (2016). "Crisis del factor trabajo como vía de integración social". *Cuaderno de Relaciones Laborales* 34(1), 15-35.
- Martinez R. (2014). *Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento*. : <http://eprints.uanl.mx/12605/1/11.22%20Art4%20pp%20235%20-%20268.pdf>
- Martinez – Hague, P. (2021). Los atributos de la marca empleadora: percepciones en alumnos de Perú y Francia. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/176929/Nota%20Acad%C3%A9mica%2055%20-%20Paloma%20Martinez-Hague.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. :  
[https://books.google.hu/books?hl=es&lr=&id=simZCd\\_YUC4C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Michaels+et+al.,+2001&ots=NmZbGmnU8f&sig=bSrEm4x31wDxoos5kklYVsH\\_gzE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Michaels%20et%20al.%2C%202001&f=false](https://books.google.hu/books?hl=es&lr=&id=simZCd_YUC4C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Michaels+et+al.,+2001&ots=NmZbGmnU8f&sig=bSrEm4x31wDxoos5kklYVsH_gzE&redir_esc=y#v=onepage&q=Michaels%20et%20al.%2C%202001&f=false)
- Migueluez, F. & Prieto, C. (2008) *Transformaciones del empleo, flexibilidad y relaciones laborales en Europa*. :  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Transformaciones+del+empleo%2C+flexibilidad+y+relaciones+&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Transformaciones+del+empleo%2C+flexibilidad+y+relaciones+&btnG=)
- Ministerio de Salud del Perú. *Cuentas Nacionales de Salud, Perú 1995-2005*, Lima: MINSAL/CIES; 2008
- Ministerio de Salud del Perú. *Informe Técnico Final de la Comisión Multisectorial encargada de proponer los mecanismos necesarios que permitan consolidar un Sistema Nacional de Salud*. Lima: MINSAL; 2009
- Ministerio de Salud del Perú. *Análisis de la Situación de Salud del Perú*. Lima: MINSAL; 2010
- Montejo, A. P. (2001). *Evaluación del desempeño laboral*. *Gestión*, 2(9).
- Montoya, L. (2008). *Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores*. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84920503047.pdf>
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196. doi:10.1057/bm.2009.10
- Münch, L. (2005). *Administración de capital humano, la gestión del activo más valioso de la organización*. México: Trillas.
- Núñez, B. (2013). *Propuesta para reducir el índice de rotación en una empresa japonesa*. Trabajo de grado. México: UPIICSA
- Lucero, M. (2003). Entre el trabajo colaborativo y el aprendizaje colaborativo. *Revista iberoamericana de Educación*, 2003, vol. 33, no 1, p. 1-21.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Ooko, G. (2017). Talent Attraction Strategy and Employees' Productivity in Private Sugar Companies in Kakamega County, Kenya. *International Journal of Multidisciplinary and Current Research*, 5, 1174 - 1180.
- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). *Guía de Investigación*. Lima: PUCP.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248.  
[https://www.researchgate.net/publication/28168178\\_Clima\\_organizacional\\_y\\_gerencia\\_a\\_inductores\\_del\\_cambio\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/28168178_Clima_organizacional_y_gerencia_a_inductores_del_cambio_organizacional)
- Piedras, A. (2015). *La nueva guerra por el talento: hora de cambiar el rumbo*. KPMG.  
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/delineandoestrategias/DE-guerra-por-el-talento-hora-de-cambiar.pdf>

- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2017). *20th Annual Global CEO Survey*.  
<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2017/us.html>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del Talento humano como estrategia para retención del personal*. Universidad de Medellín.  
<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>
- Puchades, D. (23 de octubre de 2019). *Talento humano: definición, proceso y tendencias*. NEGOKAI. <https://negokai.com/talento-humano-definicion-proceso-y-tendencias.html>
- Quinteros, P. (2015). Retos y estrategias de Recursos Humanos.  
<http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/2015/07/Propuesta-de-Valor-al-Empleado.pdf>
- Raffo, F. (2022, febrero 17). *Mujeres y sus hijos acampan bajo el sol esperando una cita afuera del Instituto Nacional de Salud del Niño en Breña* [TESTIMONIOS]. El Comercio Perú. <https://elcomercio.pe/lima/hospital-del-nino-mujeres-y-sus-hijos-acampan-bajo-el-sol-esperando-una-cita-afuera-del-instituto-nacional-de-salud-del-nino-en-brena-testimonios-pediatria-uci-pediatria-noticia/?ref=ecr>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [15 de Abril de 2022].
- Reed, A. (2001). *Innovation in Human Resource Management*. CIPD, London
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Schein, E. (1988). *Organizational Culture*. :  
<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-2088-24854366.pdf>
- Scarborough, H. & Elias, J. (2002). *Evaluating Human Capital*. CIPD, London
- Sears, D. (2003). *Successful Talent Strategies*, American Management Association. New York.
- Sodexo. (s.f.). ¿Cómo pueden las ONG atraer y retener al mejor talento?  
<https://www.sodexo.es/blog/estrategia-ong-atraer-retener-talento/>
- Sommer, L. P., Heidenreich, S. & Handrich, M. (2017). War for talents-How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *RyD Management*, 47(2), 299-310. doi:10.1111/radm.12230
- Sullivan, J. (23 de Febrero de 2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. *ERE Recruiting Intelligence*. <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). *The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: Gender as a moderator*. <https://psycnet.apa.org/record/2016-22876-005>
- The Konterra group (2017). *Essential Principles of Staff care*.  
<http://www.konterragroup.net/admin/wp-content/uploads/2017/03/Essential-Principles-of-Staff-Care-FINAL.pdf>

- Turban, D. (2001). *Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population*. University of Missouri.
- UNICEF. (s.f.) La niñez y la adolescencia en Perú ¿Cuál es la situación de los niños, niñas y adolescentes peruanos? <https://www.unicef.org/peru/ninez-y-adolescencia-en-peru>
- Uppal, A. (2017). *La Marca Empleador como estrategia de atracción y retención de talento*. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6050/Villani\\_Leyva\\_Paulo\\_Sebasti% c3% a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6050/Villani_Leyva_Paulo_Sebasti%c3%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Ecuador: ESPOCH.  
<http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Velásquez, C. (2021). Situación de la Pediatría en el Perú. *Revista Peruana de Pediatría*, (74), 37-41.  
[https://www.researchgate.net/publication/355717027\\_Situacion\\_de\\_la\\_pediatria\\_en\\_el\\_Peru](https://www.researchgate.net/publication/355717027_Situacion_de_la_pediatria_en_el_Peru)
- Verma, D., & Ahmad, A. (2016). Employer branding: The solution to create talented workforce. *IUP Journal of Brand Management*, 13(1), 42.
- Villani, P. (2017). *La marca empleadora como estratégica de atracción y retención*. Universidad de Lima.
- Vidawasi. (s.f.). <https://www.vidawasiperu.org/>
- Wallace, A. P. M., Lings, I., Cameron, R. & Sheldon, N. (2014). Attracting and retaining staff: The role of branding and industry image. R. M. Harris y T. W. Short (Eds.), *Workforce development: Perspectives and issues* (pp. 19-36). Singapore: Springer.
- Washington, M. (2017). Atraer, Motivar y Retener el Talento en las Organizaciones. *Revista Ciencia América*, 6(3).  
<http://cienciameerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/111/96>
- Wayne, R. (2010). *La administración de recursos humanos*. (11a ed.) México: Pearson Educación.  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Weathington, B. L., Cunningham, C. J. L., & Pittenger, D. J. (2012). *Understanding Business Research*. Somerset: John Wiley & Sons.
- Yates, K., & L, Sejen. (2011). Employee value propositions; creating alignment, engagement and stronger business results [PPT].: <https://www.shrm.org/hrtoday/news/hr-magazine/Documents/11evp.pdf>
- Zevallos, L., Pastor, R., & Moscoso, B. (2011). Oferta y demanda de médicos especialistas en los establecimientos de salud del Ministerio de Salud: brechas a nivel nacional, por regiones y tipo de especialidad. *Revista peruana de medicina experimental y salud pública*, 28(2), 177–185. <https://doi.org/10.1590/s1726-46342011000200003>

## ANEXOS

### **ANEXO A: Cuestionario de Marca empleadora (Atributos organizacionales más valorados)**

#### **Cuestionario: Marca empleadora (Atributos organizacionales más valorados)**

Estimado(a) colaborador(a), el presente cuestionario forma parte de una investigación académica de Gestión empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de la investigación es analizar e identificar los atributos organizacionales que atraen a doctores pediatras a trabajar en un Centro de salud en particular. El tiempo aproximado de duración del cuestionario es de 7 a 10 minutos. Te recordamos que la información recogida a través de este cuestionario se mantendrá en confidencialidad y que al completar esta encuesta se acepta que los datos se usarán con fines exclusivamente académicos. Agradecemos tu participación y sinceridad.

Muchas gracias de antemano por su participación. Si tuviera alguna consulta, por favor, comunicarse al número de teléfono +51 941132230 o al correo [jhon.huarcaya@pucp.pe](mailto:jhon.huarcaya@pucp.pe)

#### **1. Sexo:**

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

#### **2. Edad:**

- 0-25 años
- 25-30 años
- 30-35 años
- 35-40 años
- 40-45 años
- 45-50 años
- 50-55 años
- 55-60 años
- 60-65 años 65 años a más

#### **3. Sub-especialidad Pediátrica:**

- Pediatría general

- Neonatología
- Medicina intensiva
- Endocrinología pediátrica
- Cardiología pediátrica
- Neurología pediátrica
- Gastroenterología pediátrica
- Otro

**4. Situación civil:**

- Casado(a) con hijos
- Casado(a) sin hijos
- Soltero(a) con hijos
- Soltero (a) sin hijos

**5. ¿En cuántas instituciones médicas trabaja? (Hospital, clínica, etc):**

- 1
- 2
- 3
- 4 o más

**6. Cargo que desempeña en la institución en la que labora:**

- Jefe de área
- Médico asistente
- Administrativo

**7. Tiempo que lleva laborando en esta institución (Marque la opción que corresponda)**

- De 0 a 5 años
- 5 - 10 años
- 10 - 15 años
- 10 - 15 años
- 15-20 años
- Más de 20 años

## 8. Atributos de una Marca Empleadora

Objetivo: Conocer los atributos de marca empleadora que atraen a los médicos pediatras.

Para usted, ¿cuán importante son los siguientes enunciados para que considere a una organización como su potencial empleador? Marque su respuesta en una escala del 1 al 7, donde: 1 = nada importante y 7 = extremadamente importante

**A) Los atributos económicos:** Son beneficios materiales y/o monetarios ofrecidos a un trabajador.

Atributos	1	2	3	4	5	6	7
Pago por encima del mercado.							
Un sistema justo de recompensas y bonificaciones.							
Garantías de empleo estable.							
Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados.							
Un atractivo y personalizado paquete de beneficios							
La reputación de la organización como empleador en términos legales laborales							

**B) Los atributos funcionales:** son aquellas que hacen referencia a las actividades ligadas al desarrollo profesional y personal del trabajador

Atributos	1	2	3	4	5	6	7
Oportunidades profesionales de promoción y rotación.							
Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos.							
Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel.							
Oportunidades para el desarrollo profesional y personal.							
La oportunidad que el puesto brindará para desarrollar la carrera de la persona (empleabilidad).							
Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores.							

**c) Los atributos psicológicos:** Son los elementos relacionados a la motivación del empleado

Atributos	1	2	3	4	5	6	7
Oportunidades para utilizar las competencias de las personas o adquirir nuevas competencias.							
La creencia de que el trabajo de la organización es significativo							
Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante.							
Una fuerte y positiva cultura corporativa.							
Clima organizacional por encima del promedio.							
Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa.							
Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa.							
Evaluación objetiva del desempeño.							

**D) Atributos organizacionales:** Son los atributos que son intrínsecos, propios y característicos de la organización

Atributos	1	2	3	4	5	6	7
Liderazgo y posición en el mercado laboral							
Alcance internacional de las actividades de la institución							
Historia positiva de la institución							
Reputación de la institución							
Reputación de los altos directivos de la institución							

**9. De cumplir con los atributos anteriormente seleccionados, ¿qué tan interesado estaría en formar parte de una organización que no se encuentre en Lima?**

1. Nada interesado
2. Poco interesado
3. Medianamente interesado
4. Muy interesado
5. Sumamente interesado

**10. De estar interesado, ¿por cuánto tiempo formaría parte de esta institución médica? (tomando en cuenta que esta se encontraría ubicada en Cusco)**

- 0-1 año
- 1-2 años
- 2-5 años
- 5 o más años

**11. ¿Qué lo motivaría a formar parte de Vidawasi?**

---





## ANEXO B: Guía de entrevista al Fundador de Vidawasi

### Guía 1: Entrevista al Fundador de Vidawasi

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_

Entrevistador: César Lengua, alumno de Gestión Empresarial PUCP. La siguiente entrevista será realizada con el objetivo de poder conocer la razón de ser y los objetivos de Vidawasi a futuro.

1. Buenas tardes, por favor ¿Podría indicarnos su nombre y cargo que ocupa en Vidawasi?
2. ¿Cuánto tiempo viene trabajando en ese puesto en Vidawasi?
3. ¿Con qué valores se rige Vidawasi?
4. ¿Qué se hace actualmente para que Vidawasi sea reconocida por medios?
5. ¿Por qué razón cree usted que Vidawasi se destaca en comparación a otras organizaciones?
6. ¿La visión y misión de Vidawasi han variado con los años?
7. ¿Cómo es un día normal en la organización?
8. ¿Cómo podría describir la cultura organizacional de Vidawasi?
9. ¿Con qué otras organizaciones han trabajado o viene trabajando Vidawasi?
10. ¿Cuáles considera que han sido los mejores y peores años de la organización?, ¿por qué?
11. ¿Qué tanto afectó la pandemia a la organización?, ¿qué cambios hubo?
12. ¿La ubicación de Vidawasi perjudica encontrar buenos médicos?
13. ¿Cree usted que se comunica de manera eficiente los beneficios que ofrece Vidawasi en la búsqueda del personal y los médicos actuales?
14. Del siguiente cuadro, ¿cuáles de los atributos considera usted que ofrece Vidawasi?

Pago por encima del mercado.	<input type="checkbox"/>
Un sistema justo de recompensas y bonificaciones.	<input type="checkbox"/>
Garantías de empleo estable.	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados.	<input type="checkbox"/>
Un atractivo y personalizado paquete de beneficios.	<input type="checkbox"/>
La reputación de la organización como empleador en términos legales laborales.	<input type="checkbox"/>
Oportunidades profesionales de promoción y rotación.	<input type="checkbox"/>
Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos.	<input type="checkbox"/>
Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel.	<input type="checkbox"/>
Oportunidades para el desarrollo profesional y personal.	<input type="checkbox"/>
La oportunidad que el puesto brindará para desarrollar la carrera de la persona (empleabilidad)	<input type="checkbox"/>
Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores	<input type="checkbox"/>
Oportunidades para utilizar las competencias de las personas o adquirir nuevas competencias.	<input type="checkbox"/>
La creencia de que el trabajo de la organización es significativo	<input type="checkbox"/>
Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante.	<input type="checkbox"/>
Una fuerte y positiva cultura corporativa.	<input type="checkbox"/>
Clima organizacional por encima del promedio.	<input type="checkbox"/>
Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa.	<input type="checkbox"/>
Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa.	<input type="checkbox"/>
Evaluación objetiva del desempeño.	<input type="checkbox"/>
Liderazgo y posición en el segmento de mercado.	<input type="checkbox"/>
El alcance internacional de las actividades de la empresa.	<input type="checkbox"/>
Una historia positiva de la empresa.	<input type="checkbox"/>
Fuerte reputación de las marcas de consumo de la empresa.	<input type="checkbox"/>
Reputación de altos directivos como líderes y referentes.	<input type="checkbox"/>

## ANEXO C: Guía de entrevista a la Jefa de Recursos Humanos de Vidawasi

Guía 2: Entrevista a la Jefa de Recursos Humanos de Vidawasi

Entrevista a jefa de RRHH Vida Wasi

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_

Entrevistador: Walter Camahualí, alumno de gestión empresarial pucp.

La siguiente entrevista se realizará con el objetivo de poder conocer la propuesta de valor que puede brindar Vida Wasi a su personal médico. Es decir, conocer los atributos que sean considerados atractivos

por los médicos que haga de Vida Wasi un lugar óptimo para trabajar.

1. Buenas tardes, por favor ¿Podría indicarnos su nombre y cargo que ocupa en Vidawasi?
2. ¿Cuánto tiempo viene trabajando en ese puesto en Vidawasi?
3. ¿Considera usted que la rotación de médicos pediatras es alta o baja? ¿por qué dice eso?
4. Al día de hoy, ¿considera usted que las plazas para médicos pediatras está cubierta casi en su totalidad o considera que aún hay bastantes plazas?
5. Aproximadamente ¿cada cuánto tiempo realizan convocatorias para contratar médicos?
6. ¿Qué herramientas utilizan para que Vidawasi sea conocida a nivel nacional por los médicos? por ejemplo: ferias de trabajo, publicidad en televisión o radio, etc.
7. ¿Tienen ustedes alguna estrategia para atraer médicos? ¿En qué consisten esas estrategias?
8. ¿Todos sus médicos son originarios de Cusco? En caso negativo, ¿de qué partes del Perú son?
9. ¿Considera usted que el salario que ofrecen a los médicos pediatras está cerca, por encima o por debajo del que ofrecen otras entidades de salud?

10. En caso la respuesta haya sido que el salario ofrecido está por debajo, ¿sabe usted por qué eligieron trabajar en Vidawasi pese a ello?
11. ¿Ha recibido usted comentarios positivos de trabajar en Vidawasi por parte de ex trabajadores médicos? ¿Qué le dijeron?
12. En contraposición a lo anterior ¿Ha recibido usted comentarios negativos de trabajar en Vidawasi por parte de ex trabajadores médicos? ¿Qué le dijeron?
13. ¿Cuál considera usted que es la característica o características que más resaltan en la cultura organizacional de Vidawasi?
14. ¿Por qué cree usted que las personas que más tiempo tienen en Vidawasi se han quedado?
15. ¿Qué cosas cree usted que la marce Vidawasi puede ofrecer a los trabajadores médicos, en comparación a otras entidades de salud?
16. ¿Qué actividades realizan para que los médicos de todo el Perú puedan conocer estos atributos que los hacen más atractivos que otras entidades de salud?
17. Del siguiente cuadro, ¿cuáles de los atributos considera usted que ofrece Vidawasi?

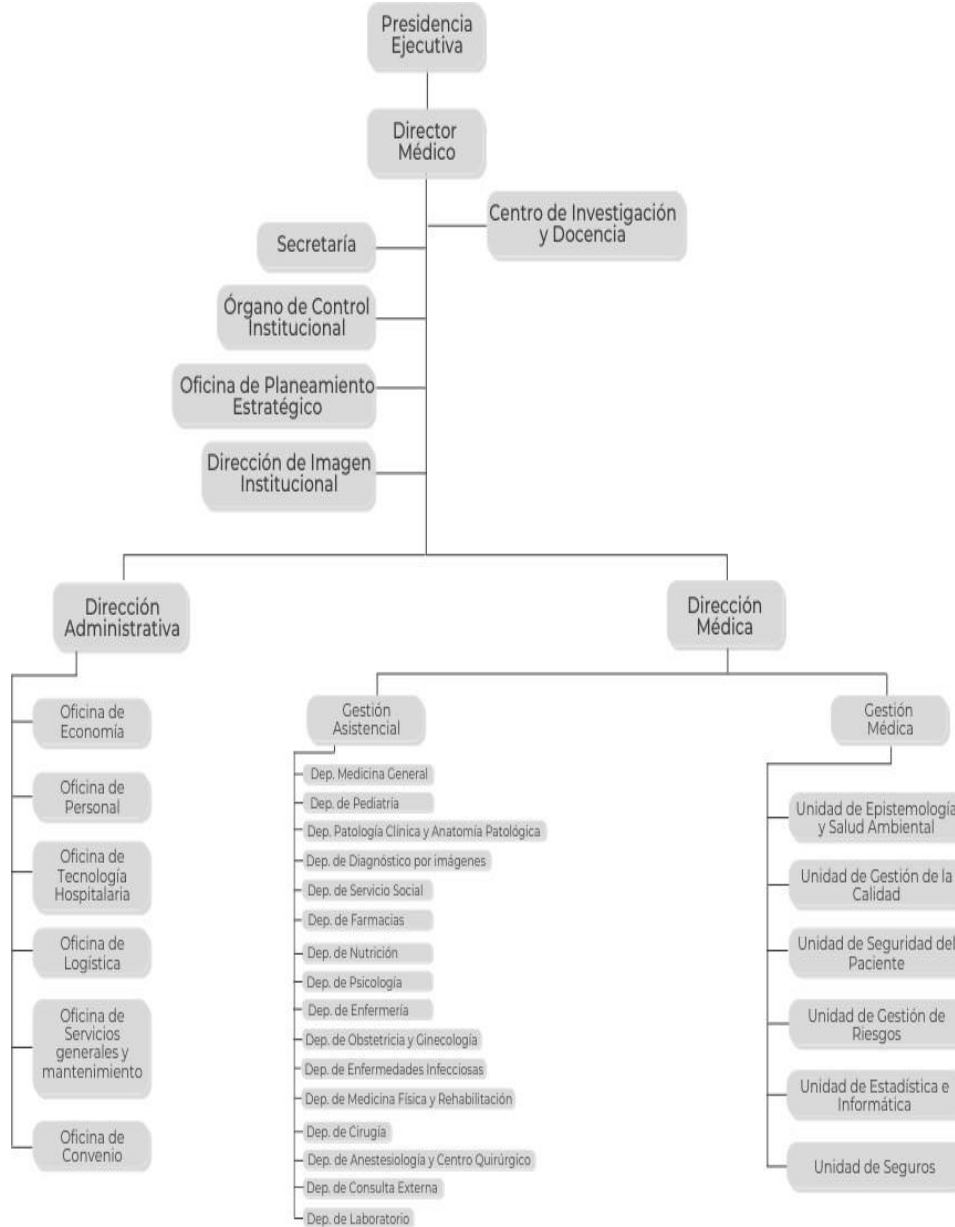
Pago por encima del mercado.	<input type="checkbox"/>
Un sistema justo de recompensas y bonificaciones.	<input type="checkbox"/>
Garantías de empleo estable.	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados.	<input type="checkbox"/>
Un atractivo y personalizado paquete de beneficios.	<input type="checkbox"/>
La reputación de la organización como empleador en términos legales laborales.	<input type="checkbox"/>
Oportunidades profesionales de promoción y rotación.	<input type="checkbox"/>
Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos.	<input type="checkbox"/>
Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel.	<input type="checkbox"/>
Oportunidades para el desarrollo profesional y personal.	<input type="checkbox"/>
La oportunidad que el puesto brindará para desarrollar la carrera de la persona (empleabilidad)	<input type="checkbox"/>
Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores	<input type="checkbox"/>
Oportunidades para utilizar las competencias de las personas o adquirir nuevas competencias.	<input type="checkbox"/>

La creencia de que el trabajo de la organización es significativo	<input type="checkbox"/>
Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante.	<input type="checkbox"/>
Una fuerte y positiva cultura corporativa.	<input type="checkbox"/>
Clima organizacional por encima del promedio.	<input type="checkbox"/>
Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa.	<input type="checkbox"/>
Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa.	<input type="checkbox"/>
Evaluación objetiva del desempeño.	<input type="checkbox"/>
Liderazgo y posición en el segmento de mercado.	<input type="checkbox"/>
El alcance internacional de las actividades de la empresa.	<input type="checkbox"/>
Una historia positiva de la empresa.	<input type="checkbox"/>
Fuerte reputación de las marcas de consumo de la empresa.	<input type="checkbox"/>
Reputación de altos directivos como líderes y referentes.	<input type="checkbox"/>



## ANEXO D: Organigrama de Vidawasi

Figura 30: Organigrama de Vidawasi



## ANEXO E: Entrevista al Fundador de Vidawasi

### Entrevista 1: Fundador de Vidawasi

**Entrevistador:** Buenas tardes, por favor ¿Podría indicarnos su nombre y cargo que ocupa en Vidawasi?

**Fundador Vidawasi:** Muchas gracias, mi nombre es Jesús Dongo, yo soy fundador y presidente del directorio de Vidawasi

**Entrevistador:** ¿Cuánto tiempo viene trabajando en ese puesto en Vidawasi?

**Fundador Vidawasi:** Bueno, Vidawasi se fundó en el año 2003, y trabajamos 8 años y medio en la construcción del proyecto, y luego desde diciembre del 2021 ya estamos en funcionamiento. Tenemos un poco más de 6 meses

**Entrevistador:** ¿Con qué valores se rige Vidawasi?

**Fundador Vidawasi:** Bueno, en valores, nos esforzamos permanentemente para poder generar una expresión sincera de lo que es solidaridad, caridad, responsabilidad, transparencia y lealtad con la sociedad, con nuestro público objetivo, entre otros.

**Entrevistador:** ¿Qué se hace actualmente para que Vidawasi sea reconocida por medios?

**Fundador Vidawasi:** Bueno, tenemos en este momento un trabajo interno que cada vez se va generando un ajuste en los talentos. Tenemos un área que comparte nuestros medios digitales, y estamos incorporando un soporte mayor en marketing para generar activaciones, invitando a la sociedad a participar al llamado de la región por Vidawasi porque es una dupla de bondad, es llevar el beneficio a las familias que necesitan de descentralización, de salud pediátrica especializada. Y, por otro lado, también es llevar bondad a todas las personas que estén en posibilidad de ayudar, darnos toda la posibilidad de hacer algo grande desde donde estamos en favor de Vidawasi. El soporte de la población es valioso para poder concretar, sostener todo lo que hacemos y lo difundimos de esa manera, mecanismos digitales, plataformas web, y activaciones, las cuales siempre queremos hacerlas mejor.

**Entrevistador:** ¿Por qué razón cree usted que Vidawasi se destaca en comparación a otras organizaciones?

**Fundador Vidawasi:** Primero, creo que la valla es bastante alta, y seguiremos

trabajando por el resto de nuestra vida. Creo que Vidawasi tiene un compromiso social muy marcado, genuino, porque no es un espontáneo que nace para buscar un autoempleo, que solo expresa amor por hoy y mañana no, nace por un milagro de vida. No solo es el hecho de que no haya explicación científica a la recuperación de la salud sin intervención humana de mi hija. En el momento en el que hicimos la promesa de devolver miles de vidas para el mundo. Un accidente que marcó nuestras vidas, trágico, es ahí donde nace Vidawasi, es un sello que probablemente nos hizo visibilizar esta obra como una expresión de amor a la humanidad, una oportunidad maravillosa de hacer algo extraordinario por los demás, eso nos diferencia. Vidawasi expresa sus pilares en todo lo que hace. Sueña con dejar un legado para la humanidad, no nos satisface saber que estamos cargados de buenas intenciones.

**Entrevistador:** ¿La visión y misión de Vidawasi han variado con los años?

**Fundador Vidawasi:** Se ha ido ampliando como parte del reconocimiento del territorio porque al inicio nacimos para llevar bondad a los niños que tenían una afectación en cáncer infantil, y nos dimos cuenta que al abrir camino que para poder generar atención debemos tener una profunda especialización en pediatría, no hay forma de que atiendan a un niño si es que no tienes sólidas bases de pediatría especializada. Es como si fuera una pirámide y la atención de cáncer es la punta de la pirámide, entonces dijimos si vamos a tener todas estas áreas por qué no abrirlas también en niños que demandan una atención en diferentes enfermedades no oncológicas. De cierta manera llevamos una rentabilidad social más alta, y es por ello que aplicamos nuestros servicios para pediatría especializada y cáncer infantil.

**Entrevistador:** ¿Cómo es un día normal en la organización?

**Fundador Vidawasi:** Dependiendo donde nos toque, hay un ejército vidawasino que está día a día en Lima, y hay otro en ciudad Vidawasi, y también hay uno disgregado en diferentes partes desde su condición de aliado, sponsor o voluntario están siempre atentos para los desplazamientos que se requiere. Desde los vidawasinos entregados día a día, yo creo que hay dos frentes, uno es sobre generar recursos, difusión y otra es la parte constructiva que va de la mano con la prestación de los servicios. Hoy pararse en la puerta de Vidawasi como llegan esos niños de la mano de sus madres es muy tierno, para nosotros justifica todo, ver esos niños andinos mirándolos y viendo que tienen una oportunidad de tratar a sus hijoses una experiencia extrema. Esta es la cultura se vive todos los días, y es una experiencia incalculable.

**Entrevistador:** ¿Cómo podría describir la cultura organizacional de Vidawasi?

**Fundador Vidawasi:** Definitivamente hay grados de emociones progresivos, hay



vidawasinos veteranos que respiran por Vidawasi, puede venir otra organización, pero no la toman porque su vida está entregada y encontraron el punto de realización, hay otros nuevos que van aprendiendo, viviendo y experimentando, van sintiendo que hacen algo importante para su vida y profesión. Nuestros sentimientos son los que nos hacen vivir el día a día, ya sea que trabajen a tiempo completo o no. Lograr la plenitud entre lo profesional y nuestro aporte a los demás.

**Entrevistador:** ¿Con qué otra organización ha trabajado o viene trabajando Vidawasi?

**Fundador Vidawasi:** Vidawasi tiene más de 100 organizaciones adscritas, desde organismos internacionales, hospitales más grandes del mundo, entes rectores de la salud de nuestro país, mejores universidades del mundo como Yale, mejores universidades del país.

**Entrevistador:** ¿Cuáles considera que han sido los mejores y peores años de la organización?, ¿por qué?

**Fundador Vidawasi:** Ha habido años en los que las familias tenían los recursos para avanzar en la construcción sin necesidad de detenerse mucho. Podríamos decir que por la parte económica estuvimos bien; sin embargo, también podemos decir que, en los momentos más difíciles, no nos fue muy bien. Los mejores años fueron cuando pudimos construir, pero de realización tenemos años inmejorables, como en la pandemia.

**Entrevistador:** ¿Qué tanto afectó la pandemia a la organización?, ¿qué cambios hubo?

**Fundador Vidawasi:** Tuvimos temor, pero no podíamos detenernos porque detrás de nosotros no existían nuestras buenas intenciones, existían niños, miles de vidas humanas que dependían de nosotros. Obviamente fue cuando más invocamos el poder de Dios para que compartiera con el mundo una obra que nace con un milagro. Pudimos sentir como en la pandemia las puertas se abrían, fue cuando más convocatoria tuvimos, cuando más expresión de amor recibimos, y cuando más talento estuvo decidido a apoyarnos. Nacimos en una pandemia.

**Entrevistador:** ¿La ubicación de Vidawasi perjudica encontrar buenos médicos?

**Fundador Vidawasi:** Es un reto grande, no un perjuicio. Porque, a razón de lo que hemos vivido, todo está concentrado en Lima, por eso es que la pediatría especializada depende de las posibilidades de que puedan ir a Lima. El anhelo de los médicos es querer estar en Lima. Es ahí donde tenemos un reto de compartir con nuestros médicos, que ya no busquen más de lo mismo, “quiero plata y estudié medicina por eso”. Buscamos médicos que busquen hacer algo extraordinario, no más de lo mismo. Por ese motivo es un gran reto

convocar las fuerzas aliadas para generar una plataforma que invite y nos permita saltar la valla del descentralismo y generar un espacio de bondad para lograr los objetivos.

**Entrevistador:** ¿Cree usted que se comunica de manera eficiente los beneficios que ofrece?

**Fundador Vidawasi:** No, creo que tenemos el reto de mejorar porque todo es mejorable. Vidawasi tiene con sus 6 meses de funcionamiento una experiencia que la va a volcar, no hay precedentes de cómo hacer Vidawasi. Si quieres hacer discotecas o fábricas, sabes, si quieres hacer Vidawasi no.

**Entrevistador:** Del siguiente cuadro, ¿cuáles de los atributos considera usted que ofrece Vidawasi? Por ejemplo, ¿Vidawasi ofrece garantías de empleo estable?

**Fundador Vidawasi:** Empleo estable desde luego, ya que si reúnen los requisitos de valores, actividades y actitud, los queremos para siempre. Sí, yo creo que sí

**Entrevistador:** ¿Cuenta con un sistema justo de recompensas y bonificaciones?

**Fundador Vidawasi:** Como todo lo que significa Vidawasi, la perspectiva es desde donde le llamamos justo, si le llamamos justo desde recibir buenas retribuciones, nunca vamos a poder competir con el sector privado como mineras. No hay forma de que podamos competir con los mismos montos porque Vidawasi no genera ingresos para actividad empresarial, somos sociales. Sin embargo, donde consideramos que sí hay una compensación muy grande, más allá de pagar los sueldos que están en nuestra posibilidad y que tampoco son menesterosos, insignificantes, es para quien busca algo más. Difícilmente un corporativo podrá dar una oportunidad de visibilización, realización, aporte extremo al país, intercambio con las fuerzas aliadas al mundo. Vidawasi lo otorga. Creemos que damos una compensación muy justa en cuestión a las labores realizadas y los beneficios

**Entrevistador:** ¿Considera que cuenta con flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados?

**Fundador Vidawasi:** Nuestros horarios sí son prudentes, desde 8am hasta 5:30pm aproximadamente. Todo ello dentro de un espacio prudente, paisajistas en extremo, los horarios no son rígidos. Los sábados son solo hasta la una de la tarde, no tenemos una rigidez mayúscula.

**Entrevistador:** ¿Cuenta con un atractivo y personalizado paquete de beneficios?

**Fundador Vidawasi:** Tenemos un centro cultural que nos permite organizar eventos, y queremos explotarlo para la sostenibilidad y entrenamiento de los nuestros. No está consolidado, estamos en camino. Tenemos un campo clínico importante, creciente y

progresivo para las experiencias profesionales. Es cierto que los profesionales primero preguntan cuánto será la remuneración, y tenemos que trabajar para visibilizar las experiencias. No es lo mismo trabajar en un distrito de la capital que en una ciudad paisajísticamente hermosa, y materia de visitas.

**Entrevistador:** ¿Existen oportunidades profesionales de promoción y rotación?

**Fundador Vidawasi:** Actualmente, van a iniciarse nuestras rotaciones con nuestros aliados históricos locales y en el Hospital del Niño, y la Cayetano, irán los que hacen su especialidad. Este programa se inicia a partir de agosto, septiembre, y creo que será útil. Las rotaciones son complementarias, son excluyentes del staff actual.

**Entrevistador:** ¿También existen oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos?

**Fundador Vidawasi:** Todas, tenemos todas las oportunidades, depende de los recursos y sostenibilidad. Vidawasi tiene internet con fibra óptica, central de comunicación importante que permite la accesibilidad de la tecnología que se requiera, propia planta de transformación de energía eléctrica; es decir, la transformamos. Y también tenemos organizaciones aliadas para este soporte.

**Entrevistador:** Estimado, ¿actualmente ofrecen oportunidades para el desarrollo personal y profesional?

**Fundador Vidawasi:** En lo profesional considero que estamos en ello, de posteriormente poder ofrecerles mejores puestos, pero claro, siempre hay un techo por lo mismo que no pertenecemos a otros rubros más laureados. Y en lo personal, siempre se llevan algo valioso por la experiencia distinta.

**Entrevistador:** En ese sentido, supongo que tampoco existe acceso a la formación de alto nivel y aprendizaje, ¿cierto?

**Fundador Vidawasi:** Si con ello se refiere a ascender y tener mejores puestos, sí las hay, pero sin que eso signifique poder competir con otras empresas. Aprendizaje siempre habrá.

**Entrevistador:** Dentro de este aprendizaje, ¿está incluida la empleabilidad?

**Fundador Vidawasi:** El desarrollo de su carrera siempre lo tendrán en mayor o menor medida, dependiendo de sus objetivos y lo que quieren realizar con lo que saben.

**Entrevistador:** De acuerdo a ello, ¿estos conocimientos se pueden aplicar?

**Fundador Vidawasi:** Sí, siempre damos espacios y estamos abiertos a escuchar ideas e implementarlas. Ellos también tienen esa libertad, de hecho cualquier colaborador.

**Entrevistador:** Además, ¿cuentan con oportunidades para utilizar las competencias de otros colaboradores o adquirir nuevas competencias?

**Fundador Vidawasi:** Eso siempre lo tienen a la mano, Vidawasi es un espacio grande y lleno de personas con diferentes conocimientos. Claro que las hay.

**Entrevistador:** ¿Se podría decir que el clima laboral está por encima del promedio?

**Fundador Vidawasi:** Podría decir que sí, claro que cada organización y empresa expresa la suya de mejor manera, pero considero que sí.

**Entrevistador:** ¿Esta cultura mostrada hace posible el trabajo en equipo?

**Fundador Vidawasi:** Como toda organización existen sus discrepancias, pero siempre es bueno tener un equipo.

**Entrevistador:** Entiendo, ¿las relaciones interpersonales son positivas dentro de la empresa?

**Fundador Vidawasi:** Considero que sí.

**Entrevistador:** ¿Hay una evaluación objetiva del desempeño?

**Fundador Vidawasi:** En este momento, no se está dando como una suerte de entregable quincenal o auditoría propiamente. Lo que se ha dado es un desplazamiento intenso en coordinaciones, y obviamente sobre metas que trabajamos, pero valdría la pena también implementarlas.

**Entrevistador:** ¿Hay un alcance internacional de las actividades que actualmente realiza Vidawasi?

**Fundador Vidawasi:** Desde luego que sí, hay un alcance de convocatoria. Más que salir, es la visibilización desde una ubicación privilegiada, muy exclusiva para concentrar las fuerzas. Tenemos congresos que se darán en cuidados paliativos, cuidado infantil, etc. Solo es el punto de partida de ese llamado auspicioso que genera Vidawasi. Y si no nos conocen, conectan rápidamente por nuestro concepto único.

**Entrevistador:** Por último, ¿hay actualmente una buena reputación de los líderes de Vidawasi?

**Fundador Vidawasi:** Yo diría que sí, nos llenan de orgullo. Gente muy correcta, muy honesta. Creo que son personas que están a la altura y con la decisión genuina de entregar

lo mejor de sí, un gran prestigio a lo largo de toda su vida.

**Entrevistador:** ¿Se tiene, además, una buena reputación de la organización como empleador en términos legales laborales?

**Fundador Vidawasi:** Mmm yo diría que sí, es algo que se ha dado a conocer más y mejor

**Entrevistador:** Eso sería todo, estimado, muchas gracias por su tiempo

**Fundador Vidawasi:** Gracias a ti y todo el esfuerzo



## ANEXO F: Entrevista a Jefa de Recursos Humanos

### Entrevista 2: Jefa de Recursos Humanos

**Entrevistador:** Listo. Ya está grabando. Muy buenas tardes Mabel quisiera, por favor que me respondas las siguientes preguntas para una investigación que estamos haciendo para ver cómo va trabajando o cómo puede trabajar a futuro Vidawasi su marca empleadora, que lo estoy investigando con mi grupo. La primera pregunta sería si puedes indicarnos tu nombre y el cargo que ocupas en Vidawasi.

**Jefa RRHH:** Claro. Por supuesto. Bueno, un gusto, Walter, estar aquí contigo y, bueno, contenta de que puedas conocer un poco más acerca de Vidawasi. Y como manejamos la parte gestión desde mi área. Yo soy Mabel Escalante. Yo soy coordinadora del capital humano en Vidawasi y que viene a ser recursos humanos, no, la gestión del talento, tanto de Vidawasi organización como de Vidawasi Centro Médico. Actualmente estamos en la transición también de poder manejarlo con una persona en el Cuzco ya que estamos creciendo un montón, creciendo, creciendo mucho más, porque ahora ya digamos este, se apertura nuestro centro médico y así es, y pues se necesita una persona que esté desde ahí mirando todo. Y yo formo parte de la organización, yo trabajo en Lima, en la sede de Lima que es la parte más estratégica de Vidawasi porque nosotros como organización sostenemos y buscamos la sostenibilidad y el autofinanciamiento de Vidawasi, y del centro médico como tal.

**Entrevistador:** Ok, si me das un minuto por favor.

Jefa RRHH: Claro.

**Entrevistador:** Ha ocurrido una pequeña interferencia.

**Jefa RRHH:** No te preocupes.

**Entrevistador:** ¿Cuánto tiempo vienes trabajando en ese puesto en Vidawasi?

**Jefa RRHH:** Yo estoy aproximadamente dos años.

**Entrevistador:** Ok, en el tiempo que vienes trabajando. Tu apreciación, consideras que la rotación de médicos pediatras ¿es alta? ¿Es baja por qué?

**Jefa RRHH:** Ya. Bueno, nosotros recién o en mi caso, se ha empezado a contratar personal de salud recién hace 6 meses, porque recién se abrió el centro médico,

**Entrevistador:** Entonces estamos retomando la pregunta, en general no tienen una

rotación porque recién han empezado a contratar.

**Jefa RRHH:** Sí, sí, sí

**Entrevistador:** Ah, ok, este al día de hoy ¿tú consideras que las plazas de médicos, pediatras están cubierta en su totalidad o hay bastante plaza todavía pendiente? o ¿cuántas plazas tienen en general y cuántas están cubiertas?

**Jefa RRHH:** Ahorita estamos con las plazas cubiertas, se podría decir. Como te comenté, tenemos un médico pediatra y un médico general, con ellos estamos ahorita ok. Va a depender mucho ahora de las campañas, de los programas que pueda haber, o sea contratados como tal tenemos estos dos médicos, no, Pero cuando hay campañas, por ejemplo, hay médicos que vienen de Cusco o que vienen de Lima, o de alguna institución e institución extranjera que van a Vidawasi. Así que son médicos que se queden hacer su voluntariado en Vidawasi, así como tal o a generar algún programa algún este con un tipo de campaña, forman parte de esta comunidad, No, pero como tal nosotros a la necesidad y demanda que tenemos ahora estamos ok, está cubierto.

**Entrevistador:** Ok. La siguiente pregunta va también por ahí, este, me imagino que a medida que van creciendo, no como organización van a cubrir más pacientes, van a requerir mayores plazas de pediatras. Este. No sé cómo podré preguntarte, porque la pregunta es ¿cada cuánto tiempo realizas convocatorias?

¿Realizan ustedes convocatoria para contratar médicos? Recién están empezando a contratar médicos.

**Jefa RRHH:** Claro

**Jefa RRHH:** Por ejemplo, para poder encontrar esta persona que iba a ver la parte de pediatría en Vidawasi nosotros utilizamos las fuentes tradicionales que son las publicaciones, pero también tenemos es una fuente fuerte en Vidawasi, a través de los aliados que nosotros tenemos. Por ejemplo, la Universidad Cayetano Heredia es uno de nuestros aliados, de nuestros aliados estratégicos en esta zona y en toda la parte salud. Y entonces se están haciendo los requerimientos y saliendo por el tema de médicos en las especialidades del sector salud, enfermería, laboratorio, rehabilitación, etcétera. Entonces igual pasó con la contratación de nuestro, de nuestro médico a través del Hospital del niño que es uno de nuestros aliados también, no, que nos pudo referir este contacto no es que está muy interesado normalmente en este tipo de organizaciones, pues a veces las personas buscan no más que nosotros ir a buscar también. Y por qué es un tema de compenetración con este tipo de obras. Entonces qué mejor que esa persona, no, que, aunado a su trayectoria

profesional, pues también su trayectoria humana y su calidad humana y de servicio, pues se pudo llevar a cabo, no este proceso y finalmente el actualmente es nuestro médico, no en Vidawasi, realmente lo manejamos a través de nuestros aliados o de los vínculos que tenemos con las universidades.

**Entrevistador:** Justo por ahí iba la siguiente pregunta que es ¿a través de qué herramientas o qué medios utilizan para que Vidawasi sea conocido a nivel nacional por los médicos? O sea que me imagino, porejemplo, ferias de trabajo, publicidad en televisión, radio, etc., este, ¿qué herramientas tienen para ustedes hacerse conocidos, pero no hacia los clientes, sino hacia los médicos, que serían los futuros trabajadores?

**Jefa RRHH:** Ajam. En verdad. A través de la difusión de nosotros como marca. Más que por ejemplo tengo la necesidad de contratar un médico. Voy a salir a buscar. No, sino que en verdad nosotros llegan a nosotros, no, por ejemplo, llegan personas que quieren ser parte de Vidawasi que quieren ser voluntarios entre médicos, entre enfermeras, entre diferentes personas de salud. Y nosotros formamos como un back up, no, entonces de acuerdo a esta necesidad también pues se realizan las evaluaciones y mucha hablapues digamos por lo mismo de lo que es Vidawasi, o sea, eso es un hospital en construcción, una ciudadela, una ciudad hospitalaria que de cierta forma de suya por afuera dice; no a través de las estrategias de marketing que directamente no está enfocado en la empleabilidad. Pero sí es una consecuencia de esto, ¿no? Y ni así, pero no publicitados por radio que buscamos este personal no es algo un poquito más. Eh, es un poquito. Un poquito más. Ay, no sé. Se me fue la palabra. Pero te explico un poco. Por ejemplo, si nosotros vamos a buscar un médico, no es que voy a publicar para que me lleguen mil. No, al contrario. Lo que nosotros buscamos es la calidad humanística y de objetivos sociales que la persona tenga, que se compenetre tanto con la parte humana y social que busca Vidawasi y también laparte profesional, ¿no? Entonces para esto no necesitamos muchos o no necesitamos sacar la convocatoria masiva. No, sino en nuestro entorno cuidamos un montón esa parte, un poco e un poco de nuestra comodidad, no de nuestros aliados, de nuestra familia y que sientan cierta afinidad por lo que Vidawasi busca lograr.

**Entrevistador:** O sea, sí me queda claro eso, pero ¿cómo hace que este grupo, ese círculo que tienen? Este sea conocido hacia el exterior, fuera del círculo. O básicamente es contactos, trabajo, referencias.

**Jefa de RRHH:** Sí, básicamente es como un poco más interno, más familiar, más este, más cerrado. ¿No?

**Entrevistador:** Justo la siguiente pregunta va por ahí, si es que tienen estrategias para atraer médicos.



¿En qué consisten? De repente no las tienen porque es válido ya que todavía están empezando y están creciendo.

**Jefa de RRHH:** Sí, justamente de eso. Ahorita nosotros funcionamos bien así, ¿no? Entonces con la necesidad, con la demanda que va a surgir, que de hecho estamos creciendo y todas las cosas van a cambiar, se van a estructurar más cosas, se buscará de diferente manera.

**Entrevistador:** Todo claro es parte de un proceso evolutivo. Ok. Este bueno por ahora solamente contiene dos médicos. La pregunta es ¿cuántos son originarios de Cusco? ¿O son de otra parte de otra región del Perú?

**Jefa de RRHH:** El médico pediatra no es de Lima. Él es de Lima y nuestro médico general sí es de Cusco.

**Entrevistador:** ¿Y cómo hace el de Lima? ¿Ha venido ya a trabajar, a vivir, a quedarse a Cuzco?

**Jefa de RRHH:** Claro, todo nuestro personal que reside en Lima o en cualquier otra región va para la ciudadela de Vidawasi y reside dentro de la ciudadela.

**Entrevistador:** Ok. Y aquí otra pregunta también de apreciación, considera que el salario que ofrecen a los médicos pediatras o a los médicos que tienen ustedes hoy en día ¿está cerca? ¿Aproximadamente está por encima o por debajo del que ofrece el sector otras entidades de salud?

**Jefa de RRHH:** Sí, una organización como esta normalmente no compite con el mercado. Entonces se puede decir que está por debajo, ¿no? También por lo mismo que estamos todavía en búsqueda del posicionamiento y el autofinanciamiento como tal. Ahora, Vidawasi, todavía no se auto sostiene. Entonces estamos en todo este proceso también.

**Entrevistador:** Ok. En caso la respuesta y decidió que el salario ofrecido está por debajo. ¿Cuál consideras tú que es la razón por la cual, pese a que es un salario menor, eligen trabajar en vida más?

**Jefa de RRHH:** Como te decía un poquito en las respuestas anteriores, creo que es ésta búsqueda de la trascendencia, esta búsqueda de pues querer lograr algo más allá de lo monetario, el hecho de la ayuda social; de repente esta compenetración con los valores, con lo que la persona busca como tal que no es una satisfacción extrínseca, sino más bien intrínseca; motivación que te mueve por adentro no lo que puedas buscar repente en temas monetarios no.

**Entrevistador:** Ese tiempo que llevas trabajando. ¿Has recibido comentarios positivos

de trabajar en Vidawasi por parte de ex trabajadores médicos? por ejemplo alguien que ha trabajado y ya no trabaja te ha dicho “mira, yo me acuerdo que en Vidawasi era así, era asá, que son cosas positivas que de repente en otro lugar no hay.

**Jefa de RRHH:** No tenemos ningún ex médico todavía.

**Entrevistador:** ¿Ok? la siguiente pregunta era lo opuesto, si es que acaso recibí comentarios negativos, pero igual no hay ex médicos. ¿Cuál consideras tú que es la característica o las características que más resaltan en la cultura organizacional de vidawasi?

**Jefa RRHH:** El servicio, el amor, la disciplina. Este amor un poco paternal o maternal de sentir que Vidawasi es tu obra. O es como tu bebé que tú tienes que cuidarlo y todos juntos construir lo que Vidawasi va a ser en un futuro, ¿no? Entonces creo que se caracteriza un montón por eso, ¿no? Las personas que estamos en Vidawasi entendemos muy bien que es bueno trabajar en ese tipo de organizaciones no es igual a trabajar en algún corporativo o algún o alguna entidad X, pero lo que tu recibes en tema emocional y en tema de motivación creo que va más allá de lo externo, no de los factores externos. Y creo que sí, o sea la esta este amor, este compromiso, pero aunado a la disciplina no. Aunado a que yo tengo de repente por ser una entidad en crecimiento, tengo la libertad de poder generar ideas, generar este repente estrategias, ver oportunidades de mejora esto o lo otro, recomendar todo, pero todo con el mayor amor, con la mayor honestidad, con el mayor compromiso. Y es algo muy bonito que creo compartimos todos los que estamos en Vidawasi.

**Entrevistador:** Qué bonito, qué inspirador puede sonar lo que acabas de mencionar. Sigamos. De las personas que tienen más tiempo en Vidawasi. ¿Cuál crees que pueda ser el factor por el cual se han quedado?

**Jefa de RRHH:** Oh hay personas que están años, 16 años trabajando con el doctor. Eh yo creo que el principal motivo está dentro, adentro de cada uno, de lo que uno quiere a nivel personal, de lo que uno busca a nivel profesional. La motivación que tú que tú tienes es el hecho de sentirte realizado de esa forma. Es válido que no todos quieran de repente lo mismo, pero si no dices algo un poquito más interno, como te digo, que esté bueno, que ellos lo manifiestan también y se nota en sus acciones y en todo el amor y compromiso que tienen hasta el día de hoy, durante todos esos años que se conocen, que saben cómo es el ritmo de trabajo, que si bien es cierto no es, no es poco. Creo que trabajar en Vidawasi es trabajar a un 200%, pero igual de contentos, felices este creo que de ellos sentir que ellos prácticamente han fundado vidawasi, han visto crecer, han visto que antes no eran de repente nada, no era pura construcción puro cemento, pura piedra. Y ahora en todo lo que se ha

convertido, entonces creo que es, es algo muy bonito que queda más allá de que ellos sentirán que es, es su obra, es su hijo. Eso es, todo lo que han visto crecer durante los años que están.

**Entrevistador:** Podríamos decir entonces, por lo que me acabas de comentar ahorita, que es esa sensación de pertenencia la que mayoritariamente hace que las personas que están más tiempo se queden, o en otra, otra palabra, otra emoción.

**Jefa de RRHH:** Hum es que yo creo que es compromiso y deseo de trascender, la motivación intrínseca, que la motivación está en tu corazón y lo que tú buscas hacer. Busco ayuda. Yo quiero hacer esto. Me siento feliz de ver que los niños ingresan todos los días por esa puerta. Creo que es. No sé. Creo que es este algo muy, muy bonito y muy, muy íntimo.

**Entrevistador:** Ok. ¿Qué cosas consideras que Vidawasi puede ofrecer a los trabajadores médicos? Que otra entidad de salud no pueda ofrecer.

**Jefa de RRHH:** La dignidad. Este porque también fuera de estos objetivos no enfocados en la parte social, también buscamos la dignidad en todo lo que hacemos. Me voy a que a o sea los altos estándares que buscamos mantener, no desde las instalaciones, desde lo que se utiliza para las atenciones, desde los ambientes, ¿no? Si bien es cierto, ha costado un montón o cuesta mucho Vidawasi hacer algo, pero se hace bien, no buscando la mayor, la mayor esté la mayor calidad a la mayor. Esta dignidad también para respetar. Todo eso. ¿No? Y poder brindar las atenciones de la mejor manera. Entonces. Si tú. No sé si conoces la Ciudadela, pero todo es muy bonito. Todo es muy bonito de primera. Se busca pues, trabajar de la mano del amor y la dignidad que son justamente los dos pilares que dirigen nuestra obra los dos valores que mueven a Vidawasi. Lo que se puede ofrecer es eso. O sea. Trabajar con mucho amor. Y también al de esta alta. O sea, estos de altos estándares de calidad en el servicio.

**Entrevistador:** Y, me dices que en infraestructura también manejan altos estándares.

**Jefa de RRHH:** Exacto. Y eso es lo que se busca también con el hospital.

**Entrevistador:** Por lo que me estás comentando, también es de un alto estándar en la calidad de la atención, me imagino en la amabilidad.

**Jefa de RRH:** Claro se busca poder contar con un staff de salud pues muy bueno y que se pueda brindar esta atención de calidad a las personas y también humana.

**Entrevistador:** Ya nos estamos acercando al final de la entrevista y. ¿Qué actividades realiza para que los médicos de todo el Perú puedan conocer un poco los atributos que los hacen atractivos a ustedes como entidades de salud? Es válido también si de repente todavía no han realizado actividades. Por lo mismo que me comentas que la Ciudadela como

tal está recién construida ¿hace cuántos años me mencionaste? **Jefa de RRHH:** La ciudadela como tal, nueve años.

**Entrevistador:** Y nueve años han estado con dos médicos.

**Jefa de RRHH:** No, no, eh. El centro médico se apertura dos seis meses.

**Entrevistador:** ¿Ok? Y la ciudadela en cómo funcionaba antes de esos Seis meses.

**Jefa de RRHH:** En los nueve años ha durado la construcción, la construcción de toda la ciudadela como tal. No sé si habrás visto un poco de los espacios con los que cuenta. vidawasi, que se sienten los albergues familiares. Este, las vías de voluntariado, las vías médicas. La Casa de Vidawasi es Centro Cultural. Contamos con la explanada de las más grandes del Perú para temas de este, para temas de desarrollo y capacitación y formación académica en también en el Centro Cultural. Y ha sido todo un proceso de construcción, no que. Y al final buscábamos terminar el hospital. No, claro, pero este. Y bueno. EP se buscaba tener todos estos ambientes para poder generar esta calidad que te sirva. Y así.

**Entrevistador:** A los nueve años fue el tiempo de la construcción. Y me imagino que había empezado a funcionar hace seis meses.

Jefa de RRHH: Sí.

**Entrevistador:** Ok, entiendo. El este y las personas que me mencionaste que tienen como 16 años donde trabajaba.

**Jefa de RRHH:** Lo que pasa es que como es una empresa familiar de una persona, claro, quedó construida por fondos propios, no al inicio. Y el personal que doctor tenías tiene su empresa. Entonces el personal que ha trabajado con él de confianza ha continuado y continúa trabajando hasta ahora con él. No porque sí. Sí conocerás también antes de que Vidawasi sea, un hospital iba a ser un hotel. Si no ibas, entonces igual no se tenía el personal que tenía la empresa. El doctor Este obviamente enfocado, no en el rubro todavía, pero son personas, les genera confianza que continúan hasta ahora trabajando con él. Bueno, y él es abogado, tiene su. Tiene su estudio jurídico y han trabajado con él desde. Desde entonces.

**Entrevistador:** O sea, son personas que han trabajado no en el sector salud, sino en el sector jurídico con él.

**Jefa de RRHH:** Y ahorita organizacional no, que yo soy parte de la organización.

**Entrevistador:** 12 años y con esa lealtad. Han pasado al sector salud junto con él. Por lo que mencionas.

Jefa de RRHH: Hum. Exacto.

**Entrevistador:** Claro. Entonces, retomando la pregunta original, este. ¿Se realizan actividades para que más médicos conozcan Vidawasi o todavía está en proceso eso?

**Jefa de RRHH:** Todavía no, estamos en proceso.

**Entrevistador:** Ok. A medida evoluciona de la organización. Por último, tengo un pequeño cuadro. Te voy a compartir mi pantalla. Para poder darle.

Jefa de RRHH: Okay.

**Entrevistador:** Puedes verla. Está bien ese tamaño o lo agrando.

**Jefa de RRHH:** ¿Ahora? Solo un poquito. ¿Ya no?

**Entrevistador:** Mejor. Ya lo hice. Entonces, del siguiente cuadro, cuáles son los atributos que usted considera que ofrece Vidawasi. ¿Aplican un pago por encima en el mercado?

**Jefa de RRHH:** No competimos por sueldo.

**Entrevistador:** No, vamos a poner un sistema justo de recompensas y bonificaciones.

**Jefa de RRHH:** Todavía no hay algo estructurado **Entrevistador:** No todavía. ¿Garantías de empleo estable? **Jefa de RRHH:** Sí, eso sí.

**Entrevistador:** Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrado.

Jefa de RRHH: También.

**Entrevistador:** Un atractivo y personalizado paquete de beneficios y.

**Jefa de RRHH:** No, no, no, lo normal vacaciones..., respeto de los horarios de trabajo, pero algo estructurado como beneficios adicionales no hay.

**Entrevistador:** La reputación de la organización como empleador en términos legales, laborales.

**Jefa de RRHH:** Sí.

**Entrevistador:** Si no entiendes me avisas. Tienen Oportunidades profesionales de promoción y rotación.

Jefa de RRHH: Sí.

**Entrevistador:** Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos.

Jefa de RRHH: Sí.

**Entrevistador:** Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel.

Jefa de RRHH: Sí.

**Entrevistador:** También oportunidades para el desarrollo profesional y personal.

**Jefa de RRHH:** También.

**Entrevistador:** La oportunidad. Que el puesto te brinda. Para poder desarrollar la carrera de la persona. O sea. Este es un puesto que de una manera u otra te mantenga actualizado o te mantenga empleable.

**Jefa de RRHH:** No sabría decirte porque recién tenemos seis meses.

**Entrevistador:** Ok. Todavía, le pongo. Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores.

**Jefa de RRHH:** Sí.

**Entrevistador:** Oportunidades para utilizar las competencias de las personas o adquirir nuevas competencias.

**Jefa de RRHH:** Sí.

**Entrevistador:** La creencia de que el trabajo de la organización es significativo.

**Jefa de RRHH:** Si es.

**Entrevistador:** Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante.

**Jefa de RRHH:** También.

**Entrevistador:** Una fuerte cultura positiva. Fuertísima cultura corporativa. Perdón.

**Jefa de RRHH:** Es algo que está en construcción. No, al menos en el Centro Médico. Entonces.

**Entrevistador:** Clima organizacional por encima del promedio.

**Jefa de RRHH:** Y lo normal.

**Entrevistador:** Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa.

**Jefa de RRHH:** Si.

**Entrevistador:** Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa. Si evaluación objetiva del desempeño.

**Jefa de RRHH:** Como tal. Todavía no.

**Entrevistador:** Todavía en proceso. Liderazgo y posición en el segmento de mercado.

**Jefa de RRHH:** No, todavía.

**Entrevistador:** ¿O sea, están bien posicionados?, son como que uno hace referencia.

Uh, mira, tenemos diferentes hospitales, tenemos diferentes organizaciones. Por ejemplo, tenemos a Ponle Corazón, tenemos a San Juan de Dios. Ellos son muy bien posicionados a nivel nacional.

**Jefa de RRHH:** Es que nosotros no tenemos competencia directa. Porque somos una ciudadela. Pero si lo comparamos con otras fundaciones, otras ONG's todavía no.

**Entrevistador:** El alcance internacional de las actividades de la empresa. ¿Tienen alcance internacional o todavía es local?

**Jefa de RRHH:** Sí. O sea, Vidawasi nació desde afuera.

**Entrevistador:** Cuéntame. Cuéntame.

**Jefa de RRHH:** O sea, al inicio el respaldo que se ha buscado ha sido afuera, en Estados Unidos, en el extranjero no, porque acá un poco la cultura peruana no es tan arraigada en el tema de que este objetivo social. Sociales o empresas sin fines de lucro. Entonces eh. Pero las puertas por ahí con los aliados del extranjero a nivel internacional, el Hospital Saint Jude de Estados Unidos es uno de nuestros principales aliados y principales referentes a nivel internacional, que es un aliado importantísimo para nosotros y ya. Y es como nuestro referente, no para para nosotros. Entonces, con todo este apoyo y difusión de Desde el extranjero, también se ha podido acá comenzar también con el blog.

**Entrevistador:** Ok. Esta una historia positiva de la empresa. Sí. ¿Cuentan?

**Jefa de RRHH:** Sí.

**Entrevistador:** Una fuerte reputación de las marcas de consumo de la empresa.

**Jefa de RRHH:** Como marcas de consumo.

**Entrevistador:** Este. O sea. Yo hablo de la reputación y queda claro. La marca de consumo es. O sea. Vidawasi como marcas la atención. ¿En el caso de ustedes sería la atención por servicio no? Me imagino. Voy a dar un ejemplo contrario este el Hospital Casimiro Ulloa en Perú hace unos años. Este salió la noticia de que tenían que amputar una. Amputaron la pierna equivocada. Dando una mala reputación en su servicio. Se refiere a una fuerte reputación en el servicio.

**Jefa de RRHH:** Eh, o sea, creo que por el poco tiempo que he formado como tal, creo que no, pero tampoco es que tengamos una mala reputación, sino que este proceso no de poder darnos a conocer y ver cómo se generan todos los servicios.

**Entrevistador:** Y, por último, la reputación de los altos directivos como líderes y referentes.

**Jefa de RRHH:** Definitivamente sí. O contamos con un directorio muy muy bueno, muy confiable y empresas y aliados, este líderes y referentes son, son parte de vida o hacen.

**Entrevistador:** Ok, voy a dejar de compartir mi pantalla.

Jefa de RRHH: Hum.

**Entrevistador:** Este prácticamente ya terminamos. Me gustaría hacerte una última pregunta. Hum, me mencionaste que como infraestructura. Las edificaciones de Vidawasi tienen un estándar de calidad bien alto, muy probablemente por encima del mínimo requerido para una entidad de salud. Este. Y con los equipos médicos. Me puedes comentar algo si sabes al respecto.

**Jefa de RRHH:** Con los equipos médicos también. O sea. Eh, eh. Buscamos, eh en los principales aliados.

Entrevistador: Claro.

**Jefa de RRHH:** Pero por ejemplo Siemens, que es una empresa, creo que de salud no sé si conocerás.

**Entrevistador:** Sí conozco. Hace equipos de resonancia magnética de imágenes.

**Jefa de RRHH:** Nos ha donado un eco. Le cobro un ecógrafo más. Ecógrafo más completo. Más completo de tiempo. Nos han donado este. O sea. Buscamos altos estándares, no a través de los aliados que tanto a nivel nacional y también a nivel internacional. Eh, este y sino no sé qué equipos han comprado quienes son los aliados, pero también se refleja en los equipos médicos, ¿no?

**Entrevistador:** Ok. Muchísimas gracias, Mabel. Esto sería todo por la entrevista. Espero que te vaya muy bien y ya nos estaremos viendo pronto.

Jefa de RRHH: Gracias.

**Entrevistador:** Estaremos comentando también los hallazgos.

**Jefa de RRHH:** Fue genial haberlos conocido y poder ayudarlos. Y que conozcan también un poco más cerca de Vidawasi.

**Entrevistador:** Mabel. Muchas gracias. Hasta luego.

**Jefa de RRHH:** Perfecto. Cuídate, Chau.