

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Reportes de Sostenibilidad como Herramienta de Gestión para
MEDCORP S.A.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Alonso Erick Martinez Vargas: DNI: 45459615

Dante Ivan Zuñiga La Rosa: DNI: 25758062

Jeisson Smith Holguin Valdivia: DNI: 41379516

Karlo Fernando Pozzo Diaz: DNI: 46115975

ASESOR

Lisa Annita Bunclark, CE: 001876724

ORCID 0000-0003-2160-8907

JURADO

Percy Samuel Marquina Feldman

Luciano Barcellos de Paula

Lisa Annita Bunclark

Surco, septiembre, 2021

Dedicatoria

A cada uno de nuestros padres y familiares de este gran equipo de trabajo que hemos integrado el presente grupo y por la oportunidad de crecimiento mediante su esfuerzo en la formación académica recibida desde pequeños. A nuestras familias que con su comprensión y doble esfuerzo fueron el soporte de nuestro avance en esta etapa de nuestra formación.z



Agradecimientos

La presente tesis no hubiera sido posible sin el aporte de un representante en la empresa, Sr. Javier Pérez quien de manera profesional puso a disposición información de interés con la finalidad de crear un aporte a la compañía por el bien de la organización y mejora continua. También el agradecimiento a nuestros familiares quienes fueron el soporte y apoyo continuo durante la preparación de todo este documento y finalmente a todos nuestros profesores de la maestría que fueron guía y soporte en esta aventura del aprendizaje continuo.



Resumen Ejecutivo

MEDCORP es un centro médico cuya creación se remonta desde el año 2007 con el fin de brindar servicios integrales de Salud, Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional a nivel nacional acorde a los modelos de promoción de la salud en el trabajo, así como la prevención en riesgos laborales bajo acreditaciones de la Dirección General de Salud (DIGESA). Ubicado en la ciudad de Lima, cuenta con 40 colaboradores en su planilla general. La industria es competitiva en el mercado local por lo que demanda que se eleven los estándares de calidad y se requiera de certificaciones a través de sistemas integrados de gestión para manejar los procesos de manera transversal. Debido a la competitividad laboral, estas certificaciones marcan una diferencia sumada a ser eco sostenibles siendo partícipes de los reportes de sostenibilidad con el Global Reporting Initiative (GRI, 2016) siendo esta última de un valor agregado que ofrece la empresa hacia sus clientes como parte de un modelo de mejora continua.

Esta tesis de la empresa MEDCORP permitió identificar cuatro problemas principales los cuales son: (a) ausencia de cultura organizacional, (b) concentración de facturación en tres empresas, (c) limitado equipo comercial y, (d) falta de desarrollo del área de recursos humanos. Todos estos problemas tienen como causa raíz la falta de desarrollo de cultura organizacional. Para abordar este principal problema se propusieron dos planes de solución que involucran la repotenciación del área de recursos humanos y la formación de equipos de alto rendimiento, los cuales se implementarán en el lapso de seis meses y un año respectivamente. De igual modo, esta tesis a través del uso de los reportes de sostenibilidad como herramientas de gestión, ayudará a encontrar alternativas de solución a los problemas encontrados.

Abstract

MEDCORP is a medical center whose creation dates back to 2007 with the purpose of providing occupational health with experience in the industry of providing comprehensive health, industrial safety and occupational hygiene services nationwide according to the most modern models of health promotion at work, as well as the occupational risk prevention under DIGESA accreditations. Located in Lima's city, it has 40 employees on its general payroll. This industry is competitive in the market, improving its standards, aiming at certifications through integrated management systems to handle crosscutting processes. Due to labor competitiveness, these certifications make a difference; they look for models to combine up to a certain point with issues of social responsibility and thus report mandatory to capture it to Global Reporting Initiative (GRI, 2016). The latter being an added value that the company offers to its clients as part of a model of continuous improvement.

This thesis identifies four main problems which are: (a) absence of organizational culture, (b) concentration of billing in three companies, (c) a specific person with two job positions simultaneously in the company and, (d) the company's approach to social responsibility is oriented from a philanthropic point of view; all these problems are rooted in the lack of development of organizational culture. To approach this main problem, two solutions were proposed that involve the repowering of the human resources area and the formation of high-performance teams, which can be implemented in a period of six months and one year respectively.

Tabla de contenidos

Tabla de contenidos	i
Lista de Tablas	iv
Lista de Figuras.....	v
1. Capítulo I Situación General de la Organización.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Presentación de la organización	3
1.2.1 Misión y visión	4
1.2.2 Ventaja competitiva	5
1.2.3 Cultura organizacional	5
1.2.4 Productos.....	6
1.2.5 Objetivos estratégicos de la organización.....	6
1.3 Análisis de la industria las Cinco Fuerzas de Porter	7
1.3.1 Amenaza de nuevos competidores potenciales.....	8
1.3.2 Poder de negociación de los proveedores	9
1.3.3 Poder de negociación de los compradores	10
1.3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	11
1.3.5 Rivalidad de competidores del mismo sector	12
1.4 Análisis externo PESTE	13
1.4.1 Político	14
1.4.2 Económico	18
1.4.3 Social.....	21
1.4.4 Tecnológico.....	24
1.4.5 Ecológico	25
1.5 Análisis interno AMOFHIT	28
1.5.1 Administración.....	29
1.5.2 Marketing y ventas.....	29
1.5.3 Operaciones.....	31
1.5.4 Finanzas	32
1.5.5 Recursos humanos y estructura organizacional	36
1.5.6 Sistemas de información y comunicaciones	36
1.5.7 Tecnología e investigación y desarrollo.	37
1.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos	38
1.7 Conclusiones	40
2. Capítulo II: Problema Clave	42

2.1	Problemas identificados en la empresa	42
2.1.1	Problema 1	42
2.1.2	Problema 2	43
2.1.3	Problema 3	44
2.1.4	Problema 4	44
2.2	Problema clave a resolver	44
2.2.1	Sustancia	45
2.2.2	Ubicación	46
2.2.3	Propiedad	46
2.2.4	Magnitud	47
2.2.5	Perspectiva de tiempo	47
2.3	Conclusiones	47
3.	Capítulo III: Revisión de la Literatura.....	49
3.1	Marco teórico	49
3.2	Revisión de la literatura.....	50
3.2.1	Sostenibilidad.....	51
3.2.2	Cultura organizacional	62
3.3	Conclusiones	68
4.	Capítulo IV: Análisis Cualitativo / Cuantitativo de la Empresa.....	70
4.1	Análisis cualitativo	70
4.1.1	Análisis de las entrevistas con los directivos	70
4.1.2	Análisis de los roles y responsabilidades dentro de la organización	72
4.2	Análisis cuantitativo	76
4.2.1	Análisis de las encuestas a los trabajadores	76
4.2.2	Análisis de los reportes GRI utilizados.....	80
4.3	Conclusiones	81
5.	Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema	83
5.1	Causas identificadas	83
5.2	Principales causas del problema.....	84
5.2.1	Gestión estratégica	84
5.2.2	Recursos humanos	87
5.2.3	Comunicación	89
5.2.4	Falta de trabajo en equipo	91
5.3	Conclusiones	92
6.	Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas.....	94

6.1	Alternativas para resolver el problema.....	94
6.1.1	Formación de equipos de alto rendimiento.....	95
6.1.2	Implementar metodologías ágiles.....	98
6.1.3	Repotenciar el área de recursos humanos.....	100
6.1.4	Desarrollo de un plan de talleres de <i>coaching y mentoring</i>	103
6.2	Evaluación de alternativas.....	105
6.2.1	Criterios de evaluación.....	106
6.2.2	Valoración de las alternativas de solución.....	108
6.3	Conclusión.....	109
7.	Capítulo VII: Solución Propuesta.....	111
7.1	Formación de equipos de alto rendimiento.....	111
7.2	Repotenciar el área de recursos humanos.....	114
7.3	Conclusión.....	118
8.	Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito.....	119
8.1	Actividades.....	119
8.1.1	Plan de formación de equipos de alto rendimiento.....	119
8.1.2	Plan para repotenciar el área de recursos humanos.....	124
8.2	Gráfico de implementación de Gantt.....	131
8.3	Factores clave de éxito.....	134
8.3.1	Identificar posiciones estratégicas de liderazgo dentro de la empresa.....	134
8.3.2	Generar confianza y comunicación abierta a todo nivel.....	134
8.3.3	Compromiso e integridad de la primera línea.....	136
8.3.4	Asignar un presupuesto para la ejecución y desarrollo del plan.....	136
8.3.5	Implementar indicadores de seguimiento.....	136
8.4	Conclusión.....	138
9.	Capítulo IX: Resultados Esperados.....	139
9.1	Resultados esperados a corto plazo.....	139
9.2	Resultados esperados a largo plazo.....	140
9.3	Conclusión.....	141
10.	Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	142
10.1	Conclusiones.....	142
10.2	Recomendaciones.....	146
11.	Referencias.....	149
12.	Apéndice: Resultado de encuestas con los colaboradores de MEDCORP.....	155

Lista de Tablas

Tabla 1	Stock y variación neta de empresas por trimestre, 2019-2021	19
Tabla 2	Producto Bruto Interno (PBI) I Trimestre 2021	20
Tabla 3	Trabajadores promedio registrados en el sector privado formal, según características.....	23
Tabla 4	Estado de resultados 2018 MEDCORP	33
Tabla 5	Estado de resultados por mes de MEDCORP	34
Tabla 6	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	39
Tabla 7	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	40
Tabla 8	Principales clientes de MEDCORP.....	43
Tabla 9	Resumen de los estándares GRI utilizados por la empresa.....	80
Tabla 10	Estándares GRI propuestos para alternativas de solución.	95
Tabla 11	Vinculación de estándares GRI con alternativas de solución	105
Tabla 12	Criterios de evaluación para el análisis de las alternativas de solución.....	108
Tabla 13	Validación de alternativas de solución.....	109
Tabla 14	Indicadores de seguimiento.....	137
Tabla 15Resultados esperados de corto y largo plazo durante la fase de implementación	139

Lista de Figuras

Figura 1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	7
Figura 2. Stock de empresas por trimestre.....	18
Figura 3. Trabajadores promedio registrados en el sector privado formal 2017 - 2019.....	21
Figura 4. Organigrama funcional de MEDCORP.....	28
Figura 5. Ingresos de MEDCORP	35
Figura 6. Utilidad operativa MEDCORP	35
Figura 7. El marco teórico elaborado con autores principales indicados.	50
Figura 8. Esquema de sostenibilidad.	51
Figura 9. Objetivos de desarrollo sostenible.....	53
Figura 10. Descripción general del conjunto de estándares GRI.....	61
Figura 11. Los tres sistemas de la cultura organizacional.	65
Figura 12. Resultado de pregunta encuesta: ¿En qué medida se distribuyen las tareas de una forma justa?.....	77
Figura 13. Resultado de pregunta encuesta: ¿En qué medida tienes que realizar tareas que te parecen innecesarias?.....	78
Figura 14. Resultado de pregunta encuesta; ¿Con qué frecuencia tu jefe inmediato está dispuesto a escuchar tus problemas del trabajo?.....	79
Figura 15. Diagrama de Ishikawa para el análisis del problema principal de MEDCORP ..	83
Figura 16. Plan de implementación de las soluciones propuestas.	133

Capítulo I Situación General de la Organización

En la actualidad las organizaciones dedicadas a la salud han experimentados cambios debido a los avances en tecnología además de la demanda de los usuarios por la mejora en las atenciones y la agilidad en obtener los resultados de los exámenes tomados a estos. Por otro lado, empresas dedicadas a la salud ocupacional han visto una oportunidad en el crecimiento de este negocio debido a la demanda de las empresas por el cuidado de sus trabajadores y la intervención del gobierno por el cumplimiento de las políticas establecidas para el cuidado de la población laboral.

1.1 Antecedentes

MEDCORP es una empresa especializada en la salud ocupacional con más de 10 años de experiencia en brindar servicios de salud ocupacional. Con sede en la ciudad de Lima y enfocada en la satisfacción del cliente a través de una relación de fidelización en el largo plazo, por tal motivo, ellos apuestan por brindar una variedad de servicios, incluso algunos muy específicos el cual le permite diferenciarse de sus competidores (MEDCORP, 2018).

La salud ocupacional tuvo su nacimiento en el año 1940 y durante dos décadas seguidas ha tenido una tendencia al crecimiento basado en dos enfoques distintos: recuperativo inicialmente para posteriormente pasar a uno preventivo que incluyera los sectores económicos formalmente establecidos. Es por ello que, los avances apuntan a que todos los sectores se encuentren debidamente registrados y así armonizar la legislación de los organismos y ministerios correspondientes. Con el correr de los años, en el 2017 hasta el 2021, se contó con un plan nacional de seguridad y salud en el trabajo, los mismos que se enfocan acorde a las políticas internacionales de salud ocupacional con la finalidad de identificar y controlar riesgos peligrosos en el trabajo. El crecimiento en los últimos años para el sector formal, ha venido en aumento considerablemente, ello requiere una

estandarización de los organismos involucrados y que se encuentren acorde a las exigencias internacionales.

La salud ocupacional es un tema que se volvió sumamente importante frente a la pandemia del virus COVID-19, declarada así por la Organización Mundial de la Salud oficialmente el 11 de marzo del 2020 Forbes (2020); inicialmente, este virus afectó a distintos países del Asia para posteriormente expandirse hacia Europa y luego al continente americano; cabe resaltar que el presente estudio de tesis se inició en setiembre de 2019, antes de la declaración de la pandemia. Ante esta situación, el Perú no ha dejado de ser uno de los principales actores en este grave problema mundial y como parte de su política para frenar la expansión y mortalidad se tomaron algunas acciones que conllevaron a un estado de emergencia. Es así que, el presidente de la república, Martín Vizcarra declara el 15 de marzo del 2020, el estado de emergencia nacional según el decreto supremo DS N° 146-2020, en consecuencia, se da inicio a una inmovilización social obligatoria a nivel nacional, afectando duramente el ciclo comercial, paralización de la industria y solo quedaron activas las atenciones de primera necesidad, servicios médicos y financieros.

Ante la coyuntura social en el país, MEDCORP logró obtener los permisos necesarios para implementar a su propuesta actual nuevos servicios que nacieron para cubrir la demanda por COVID-19 y que busque satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*. Es así que, MEDCORP dentro de sus capacidades de flexibilidad y de adaptación al cambio, implementa la incorporación de pruebas rápidas para descarte del COVID-19 dentro del servicio de exámenes médicos de salud ocupacional y un proceso de gestión de implementación, obtención y capacitación para pruebas moleculares, las cuales han tenido acogida y han sido solicitadas por los clientes actualmente en convenio.

Por otro lado, para el servicio de vigilancia médica, MEDCORP también experimentó una demanda a causa del COVID-19, pues muchos de los clientes corporativos

solicitaron personal médico, tales como doctores, enfermeros, asistentes técnicos, entre otros; todos ellos, en función a la cantidad de colaboradores de cada empresa para que estén realizando un servicio *in-house* tanto para Lima como para algunas provincias. Hoy en día MEDCORP ha incrementado a su oferta actual nuevos servicios relacionados al descarte y atención del COVID-19 apalancándose de los clientes y contratos vigentes como también el ingreso de nuevos clientes.

1.2 Presentación de la organización

MEDCORP es una empresa creada en el año 2007 con sede en la ciudad de Lima. Inicialmente se crea con el nombre 3@ CORP con el fin de dar asesoramiento y salud ocupacional, siendo en el 2009 donde crea su primer centro médico en el Callao hasta permanecer en el año 2011 para posteriormente trasladarse a un local alquilado en el distrito de Lince con la debida acreditación técnica de la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) y conformándose la razón social llamada Compañía Administradora de Servicios de Salud Ocupacional SAC. la misma que, tiene como nombre comercial MEDCORP.

En el año 2012 se alquila un local aledaño al actualmente ubicado y se instala el 100% de equipos propios para mantener la atención. Un hito importante se logra en el año 2017 al obtener certificación en las normas internacionales ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OSHAS 18001:2007. En el año 2018 se logra las renovaciones de las ISOS en mención a una migración efectiva siendo estas las siguientes: ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018.

MEDCORP hoy en día está enfocada como principal actividad en gestión de servicios de salud ocupacional, siendo sus principales rubros: exámenes médicos ocupacionales y unidad de vigilancia médica con personal médico en la sede de los clientes. Se caracteriza por ofrecer servicios de calidad y lograr que sus clientes se conviertan en

socios estratégicos a través de sus principales atributos que son: la gestión de la evaluación del riesgo, la efectividad de los servicios y el desarrollo de alianzas estratégicas. Además, se encuentra en constante preocupación del entorno y las tendencias que los llevan a buscar nuevas tecnologías e innovaciones.

1.2.1 Misión y visión

La visión y misión de la empresa según MEDCORP, fueron definidas de la siguiente manera:

Misión: “Generar una cultura reflexiva sobre los procesos de manera transversal y su orientación a las necesidades de los clientes y cambios del mercado.” (MEDCORP, 2019).

Visión: “Ser una organización innovadora en la gestión de servicios de salud ocupacional.” (MEDCORP, 2019).

Se ha revisado la visión y misión actual de la empresa y luego de analizarla se concluye que ambas deben ser modificadas para que estén alineadas y se pueda plantear un objetivo general. La visión y misión propuestas son las siguientes:

Misión Propuesta: Brindar servicios de salud ocupacional con vocación de servicio enfocados a superar la satisfacción de las necesidades de los clientes y manteniendo certificaciones en normas internacionales.

Visión Propuesta: Para el 2025, MEDCORP será reconocida por brindar un servicio de salud ocupacional de calidad y rapidez en la atención a sus clientes a nivel nacional.

Los Valores de MEDCORP están alineados en 4 ejes que son:

- Pasión por el análisis: ser metódicos.
- Orientado a resultados: ser precisos.
- Liderazgo transformador: ser ejemplo.
- Gestión por las personas: ser competentes.

1.2.2 Ventaja competitiva

La capacidad de tener presencia del personal médico ocupacional para los clientes cuyos servicios requieran de una atención inmediata, es brindada por MEDCORP como ventaja competitiva en la modalidad *in-house*. Entre los servicios brindados en esta modalidad, se ofrece: médico general con controles de peso, talla, alergias, otorrino, entre otros; área psicología con evaluación oral y escrita; oftalmología con examen visual; electrocardiograma con ritmo cardiaco; neumología con espirometría y; laboratorio con evaluación de sangre y orina.

Otra de las ventajas competitivas que son solicitadas por los clientes de mayor envergadura, son las acreditaciones con certificaciones internacionales. Para esto, MEDCORP ha realizado varios procesos de auditorías y evaluaciones para poder recibir la triple certificación en normas ISO 9001:2015, gestión de la calidad; ISO 14001:2015, gestión ambiental e ISO 45001:2018, gestión de salud y seguridad en el trabajo, así como la evaluación de informes de sostenibilidad para la elaboración general anual de los estándares de (GRI, 2016).

1.2.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional de MEDCORP se encuentra aún en proceso de desarrollo dado que no se ha implementado las políticas, tradiciones o valores que los representan o caracterizan a la empresa. Lo que se ejerce a la fecha es el conjunto de conocimientos y lenguaje propio de la formación profesional de sus colaboradores y es aquí donde se encuentra una gran oportunidad de mejora en busca de tener, además, una ventaja competitiva. MEDCORP viene elaborando dentro de su plan estratégico, el desarrollo e implementación de la cultura organizacional hacia todos sus colaboradores, para poder reforzar la imagen de la empresa hacia los clientes y los mismos colaboradores.

1.2.4 Productos

La compañía se encuentra en el rubro médico y ofrece servicios de salud ocupacional a empresas promoviendo un amplio portafolio que incluye: exámenes médicos ocupacionales, unidad de vigilancia médica, asesoría en salud ocupacional, visita médica a domicilio, capacitaciones en salud ocupacional, gimnasia laboral y pausas activas, monitoreo ocupacional, servicio de ambulancia, vacunación para empresas e implementación de seguridad y salud en el trabajo.

1.2.5 Objetivos estratégicos de la organización

En el reporte GRI del año 2018 de la empresa MEDCORP se ha establecido un plan estratégico 2018 - 2021 en donde se han tomado como ejes de planeamiento, cinco objetivos bien definidos enfocados en: su identidad, calidad de sus procesos, calidad del servicio, marketing y en el ámbito financiero; los objetivos estratégicos de cada uno de ellos son los siguientes:

Identidad. Los cuales son: definir, difundir e implementar la cultura organizacional y elevar el posicionamiento de mercado.

Calidad del proceso. Los cuales son: optimizar procesos internos de producción, gestión, soporte y definir, difundir y monitorear niveles de calidad y competencias.

Calidad del servicio. Los cuales son: incrementar la propuesta de valor, implementar programas y mecanismos de fidelización de clientes y definir así controlar los niveles de calidad del servicio.

Promoción. Los cuales son: incrementar la cartera de clientes utilizando herramientas de comunicación como *emailing*.

Financiero. Los cuales son: aumentar las fuentes de ingreso capitalizando clientes a nivel nacional y reducir costos con diversificación de proveedores y/o economías de escala.

1.3 Análisis de la industria las Cinco Fuerzas de Porter

Para el análisis de la industria utilizaremos una herramienta potente que deja analizar el nivel de atractividad y competitividad del modelo de negocio que se está evaluando y de las empresas como por ejemplo que la conforman al ejercer cierto poder de negociación sobre esta. Este análisis se hace utilizando las cinco fuerzas de Porter las cuales articulan entre sí y son: (a) Poder de negociación de los proveedores, (b) Poder de negociación de los compradores, (c) Amenazas de sustitutos, (d) Amenazas de nuevos ingresantes, y (e) Rivalidad de la competencia (Porter, 2008). A continuación, se efectuará un análisis de cada uno de los aspectos que engloba a la industria del sector salud en la rama de salud ocupacional y vigilancia médica en el Perú, como se observa en la Figura 1.

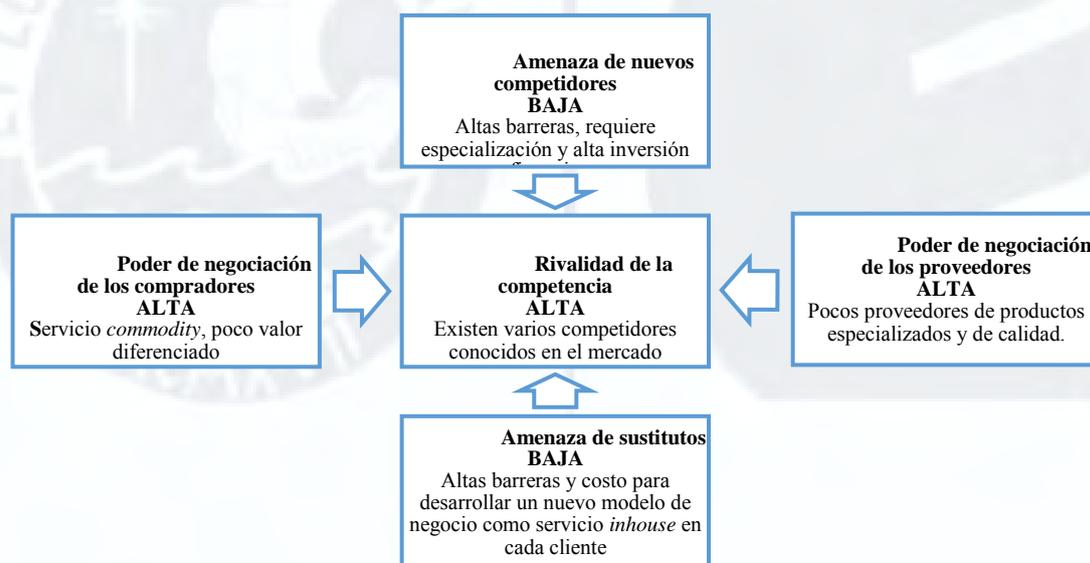


Figura 1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Según Magreta (2014) afirmó:

Lo importante de la competencia no es derrotar al rival, sino obtener utilidades.

Estas cinco fuerzas: intensidad de la rivalidad entre competidores, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores, la amenaza de los sustitutos y la de nuevos participantes, determinan la estructura de la industria, un concepto importante que tal vez parezca académico, pero no lo es (p. 34).

A continuación, se realizará un análisis de cada una de las cinco fuerzas de Porter para la industria de Salud Ocupacional desde el enfoque de la empresa MEDCORP, para poder evaluar cuál o cuáles son los factores más importantes a considerar en estos cinco ejes que nos menciona Porter.

1.3.1 Amenaza de nuevos competidores potenciales

La diversificación de necesidades de los consumidores permite el crecimiento de los mercados en los distintos rubros. Esto a su vez pone barreras para la entrada de nuevos productos o competidores debido a las características de la industria Porter (2008) menciona entre los más importantes son: las políticas gubernamentales, desventaja en costos, diferenciación de producto, economía de escala, entre otros.

MEDCORP al ser una empresa en la rama de salud ocupacional, se encarga de cubrir evaluaciones y servicios ocupacionales, vigilancia y monitoreo médico. Existe alta competitividad con centros médicos en la localidad y una demanda creciente. Esta es una gran oportunidad para que ingresen nuevos competidores al rubro de salud médica ocupacional, pero este tipo de servicio requiere de un personal médico especializado como un médico cirujano con segunda especialidad en medicina ocupacional y medio ambiente o medicina del trabajo debidamente titulado y registrado en el colegio médico del Perú; además, una gran infraestructura, equipos médicos adecuados y de un respaldo financiero importante por lo que no es tan fácil que ingresen nuevos competidores al rubro, ya que además se necesita cumplir con ciertos requisitos que demanda el gobierno para la ejecución del servicio tales como: el cumplimiento de la Ley N.º 26842, Ley General de Salud, el cual debe estar alineado con las directivas del decreto supremo N.º 013-2006-SA, reglamentación de los establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo.

La organización debe mantener altos estándares para la prestación de sus servicios, debido a esto, MEDCORP tiene vigente las certificaciones ISO 9001-2015, ISO 14001-

2015 e ISO 45001-2018, que lo mantiene con ventaja competitiva en el sector; debido a la coyuntura de la pandemia muchas empresas han empezado a incursionar en una nueva división del rubro médico ocupacional enfocado a las pruebas de descartar el virus COVID-19, siendo las pruebas serológicas y moleculares dirigidas al personal que se encuentre trabajando en diferentes sectores industriales, pero no deja de ser solo una pequeña división temporal durante la pandemia, ya que el principal rubro de este tipo de empresas de salud ocupacional se enfoca en un grupo o paquete de servicios variado, más amplio y totalmente diferente al de las pruebas de descartar de COVID-19.

1.3.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se vincula directamente con las empresas que suministran productos o insumos. Estos llegan a ejercer poder cuando tienen alta participación en el mercado o cuando los clientes tienen pocos proveedores y ellos pueden decidir sobre los precios y disponibilidad de stocks.

Los principales proveedores de MEDCORP abastecen con insumos de laboratorio, vacunas, equipos de protección personal, entre otros. Para la elección de estos productos, se cuenta con una matriz de requisitos en función de cada insumo y de ello, se emite una evaluación y un resultado; algunos de los proveedores son locales y cuentan con un convenio establecido.

Actualmente MEDCORP opera con pocos proveedores que le suministran insumos, los cuales son necesarios para las pruebas de análisis de laboratorio; esto genera que no puedan tener una buena comparación de precios con el resto de proveedores existentes en el mercado, en consecuencia, los proveedores obtienen involuntariamente un alto poder de negociación debido a que la oferta es pequeña y la demanda es alta, los precios se incrementan y los proveedores buscan nuevos clientes convirtiendo a MEDCORP en un cliente poco atractivo para su mercado; además, al tener nuevos clientes existe la

probabilidad de que los proveedores se queden sin stock. Algunos de los nuevos proveedores para poder ingresar a la cartera de MEDCORP entregan muestras gratuitas para ser probados y validar la calidad de los mismos a través de controles internos y externos.

El volumen de compra de insumos médicos cada vez será mayor mientras sigan incrementando sus clientes, por lo tanto, existe la posibilidad de que se empiece a negociar precios por volumen, así como también, buscar nuevos proveedores locales y en el extranjero para tener una mejor oferta y así lograr disminuir el poder de negociación de sus proveedores actuales ya que el proceso de selección y renovación es en forma anual.

1.3.3 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores se refiere a una presión en el mercado donde una empresa debe ser diferenciada, no cuente con productos sustitutos y sea de bajo costo para el cliente. Mientras mayor sea la cantidad de clientes, mayor exigencia será para la empresa reducir sus precios, potenciar la calidad de atención y la de sus servicios, por consiguiente, la empresa podría reducir sus márgenes de utilidad.

El poder de negociación de los compradores es alto, debido a que existe una oferta de clínicas que ofrecen el servicio médico ocupacional en el mercado. Para MEDCORP, el tener pocos clientes pierde mucho poder de negociación y estos clientes aprovechan que la mayoría de empresas ofrecen este mismo tipo de servicio decidiendo la compra por factores relacionados al precio, condiciones de pago y calidad de servicio.

MEDCORP ofrece productos y servicios acordes al mercado local contando con un trabajo operativo, evaluando las capacidades para la mejora continua, enfrentando una libre competencia de precios y con la finalidad de crear impacto diferenciado de sus competidores tratando de reducir el poder de negociación de los compradores. En este sentido MEDCORP busca los factores importantes para incrementar su poder de

negociación hacia los compradores tales como: bajo costo por servicio, calidad de atención basados en la aplicación de estándares que mantengan asegurada la satisfacción del cliente como parte de la prestación del servicio, eficiencia en las operaciones, rapidez en la atención, entrega de resultados inmediatos, soporte informático y escucha activa para atender necesidades específicas que requiere el cliente para poder cumplir sus expectativas.

1.3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos sustitutos nos refiere a la suplantación de productos que realizan otros. Basta que un producto o servicio sea semejante al menos en algunas de sus características, ya puede ser considerado como un potencial competidor, el cual tarde o temprano podría apostar por generar ofertas atractivas a los clientes actuales, colocando en una situación de riesgo a la empresa, sobre todo, si la relación de fidelización se encuentra débil en los clientes corporativos los cuales podrían representar una pérdida significativa en la facturación para la empresa.

MEDCORP es una empresa que brinda servicios de salud médico ocupacional y este tipo de servicio es muy peculiar ya que no es un servicio fácil de sustituir, ello implicaría que los clientes se vieran en la necesidad de implementar sus propios laboratorios dentro de sus empresas y generaría un alto costo de equipamiento, personal especializado y dedicado que no justificaría la inversión versus el valor de retorno obtenido. Ahora bien, analizando un poco más los detalles del servicio, este necesita de ciertos insumos brindados por los proveedores actuales de MEDCORP, los que cuentan con estándares internacionales y certificaciones ISO, por lo cual, esto genera una distinción y valor agregado que muchos de los clientes corporativos lo valoran.

Existe otro grupo de competidores con un perfil diferente y que únicamente buscan insumos o productos alternativos que no necesariamente tienen la calidad que se requiere para los análisis de laboratorio requeridos. Lamentablemente existen este tipo de empresas,

pero son pocas y tratan de sustituir el producto de calidad con uno enfocado a menor precio.

1.3.5 Rivalidad de competidores del mismo sector

La rivalidad nace de todas las empresas cuyo giro del negocio es el mismo y podrían estar bien posicionados en el mercado, aunque no necesariamente sea una condición excluyente; compiten directamente por precios o por los mismos tipos de clientes del sector, además de la diferenciación entre ellos.

MEDCORP cuenta con varios competidores en el sector de exámenes médicos de salud ocupacional. Los servicios que comúnmente se ofrecen como parte de un paquete de evaluaciones básicas son entre otros: exámenes de endocrinología, medicina interna, neumología, nutrición, oftalmología, cardiología, neurología, otorrinolaringología, psicología, odontología. Todas estas evaluaciones forman parte del paquete de productos que en general, ofrecen las empresas del rubro de salud ocupacional, por eso, muchas de las empresas actuales que se encuentran en el mercado los identifican como un paquete estándar y en base a ello, comienza la guerra de precios. Entre las principales empresas más reconocidas del sector se identifican a continuación:

Natclar. Es una empresa con 18 años de experiencia en el rubro de salud ocupacional y ofrece servicios personalizados tales como: radiología digital, audiología, espirometría, laboratorio clínico, odontología, oftalmología, psicología y telemedicina. Cuenta con las siguientes certificaciones: ISO: 9001-2008, ISO 14001-2015, ISO 45001-2018, en algunas de sus 16 sedes a nivel nacional.

Control vital. Es una empresa del Grupo Vital y cuenta con más de 20 años de experiencia; se especializa en la realización de evaluaciones médicas ocupacionales y preventivas, despistajes externos *in-house* con resultados en línea, cuenta con certificación OHSAS 18001:2007. Cuenta con una sede en la ciudad de Lima.

Medlab. Cuenta con 22 años de experiencia con atenciones especializadas de biología molecular, bioquímica, inmunología, coagulación, hematología, microbiología, parasitología. Asimismo, cuenta con certificaciones: ISO 9001: 2015 y acreditación 15189 - INSN-SB calidad y competencia en laboratorios clínicos. Cuenta con seis sedes en el territorio nacional.

Cantella. Es una empresa con 17 años en el mercado brindando soluciones enfocadas en salud y seguridad ocupacional; cuenta con acreditación de DIGESA y certificación ISO 9001. Cuenta con dos sedes ubicadas en la ciudad de Lima.

Este mercado es altamente competitivo y existen empresas de diferente nivel de servicio que compiten con MEDCORP, algunos de ellos con diferentes ventajas tales como presencia directa en provincia, antigüedad en el mercado por los años de servicio, relación precio - calidad y también dificulta competir contra ellos, por eso que, es muy importante mantener un nivel de servicio eficiente, ofreciendo un alto estándar de calidad, valor diferenciado que aporte a sus clientes y a la empresa en sí para seguir creciendo en el rubro de salud ocupacional.

1.4 Análisis externo PESTE

El análisis PESTE nos permitirá identificar la situación del entorno externo de MEDCORP. Este análisis permitirá poder evaluar la situación del mercado externo y cuál es su comportamiento desde diferentes aspectos: político, económico, social, tecnológico y ecológico, generando una visión macroeconómica del mercado peruano desde el enfoque de MEDCORP. Permite también tomar decisiones estratégicas para la empresa y así generar un crecimiento sostenible de la compañía para poder planificar, diseñar, estructurar, adaptarse e implementar procesos y procedimientos.

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PESTE, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro (Gutierrez & Martínez, 2012).

1.4.1 Político

El escenario político que se presentó a raíz de la solicitud del voto de confianza del poder ejecutivo ante el Parlamento, fue considerado como un hecho fáctico al haber rechazado la confianza a dos gabinetes dentro de un mismo gobierno, situación que conllevó a la disolución del congreso el 30 de septiembre del 2019 por decisión del presidente de la República. Con ello, se creó una incertidumbre económica y de inversión en el país. Las riendas del país fueron tomadas por el poder ejecutivo ya que el poder judicial se encontraba debilitado al haberse evidenciado vínculos de corrupción con denuncias en contra de los magistrados del Tribunal Constitucional, fiscales y jueces supremos en el caso Odebrecht. Al disolver el congreso acorde a ley se activó la comisión permanente, cuyo rol es recibir y examinar los decretos de urgencia emitidos por el Poder Ejecutivo; esto se fundamenta mediante el artículo 135 de la Constitución Política del Perú.

Durante el cierre del congreso y ante la negativa de los parlamentarios destituidos, se produjo una serie de protestas en contra del presidente ya que expresaban que su disolución era inconstitucional. Posteriormente, el 26 de enero del 2020 se realizaron las elecciones extraordinarias parlamentarias instalándose con fecha 16 de marzo del mismo año. Durante los meses de ausencia y de legislación en el congreso no se emitieron proyectos de leyes en general relacionadas a los diferentes sectores para ejercicio de mejora e implementación en los diferentes sectores, incluyendo el de salud, esta última que se encuentra legislada bajo las siguientes leyes:

La Ley N.º 26842, “Ley General de Salud” dictada el año 1997, cuyo contenido menciona aspectos de interés relacionados a los establecimientos de salud, servicios

médicos de apoyo, manejo y disposición de sustancias de productos peligrosos, higiene, seguridad en los ambientes de trabajo y de la protección del ambiente para la salud.

Menciona que se deben cumplir todos los reglamentos y normas técnicas que indica la autoridad de salud en todo el territorio peruano sobre el equipamiento, personal asistencial, planta física, sistemas de saneamiento y control de riesgos; por otro lado, sobre el manejo y disposición de sustancias y productos peligrosos se deben tomar las precauciones necesarias con el fin de evitar daños a la salud, no solo humana sino también salud animal y afección al medio ambiente. Para las actividades de extracción, producción, transporte y comercio de bienes o servicios, deberán adoptar por todas las medidas necesarias para garantizar la salud y seguridad de los trabajadores, así como también de terceras personas dentro de sus instalaciones o ambientes de trabajo.

La Ley N.º 29783 “Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo” dictada por el gobierno peruano en el año 2016, la cual tiene como objetivo generar una cultura de prevención de riesgos laborales de los empleados, así como también de fiscalizar y controlar la participación de los mismos. Las labores para los trabajadores son protegidas por el Estado peruano dentro de un marco regulatorio y que permite tomar medidas de control y protección en centros de establecimientos locales llamados centro de salud ocupacional. Como parte de la cultura de prevención, las organizaciones del sector económico y de servicios tienen la responsabilidad de someterse a una política de puesta en práctica y examinación de sus trabajadores que integren sus filas, así como de prevención de riesgos que en materia laboral puedan incurrir. La estrategia explica la manera en que, frente a sus rivales, una organización conseguirá un desempeño superior. Todas estas leyes permiten que se formalicen las empresas de seguridad y salud ocupacional para poder brindar un servicio con base legal, esto también genera un rubro comercial enfocado en cuidar a los trabajadores de las diferentes empresas y que estos puedan monitorear su condición

anualmente. El Reglamento de la Ley N.º 29783 “Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo” fue dado en la casa de gobierno el 22 de abril del 2012 y tiene por objetivo promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país sobre la base de la observancia del deber de prevención, roles de fiscalización y control del Estado (i.e., de los trabajadores y sus locaciones sindicales). Este reglamento consta de cinco títulos los mismos que se describen a continuación: (a) disposiciones generales; (b) política nacional de seguridad y salud en el trabajo (i.e. detalla que debe existir una reevaluación periódica anual de la política nacional de seguridad y salud en el trabajo, con la participación consultiva del consejo nacional); (c) del sistema nacional de seguridad y salud en el trabajo (i.e. se detalla las obligaciones y derechos del consejo nacional de seguridad y salud en el trabajo, entidad que se caracteriza por ser la instancia máxima para el diálogo y concertación social en conjunto con el ministerio de trabajo y promoción del empleo); (d) del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (i.e. los empleadores que ya implementaron un SIG y además de eso, cuentan con alguna certificación internacional relacionada en seguridad y salud en el trabajo, pues el requisito es que por lo menos cumplan con la ley 29783.); (e) derechos y obligaciones (i.e. detalla los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores, los cuales se enumeran desde el artículo 92 hasta el 109, entre ellos, contempla los factores que podrían afectar a los empleados en relación a sus funciones y si hubiese algún incidente fuera de la zona de trabajo habitual); (f) notificación de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (i.e. el empleador tiene el deber de notificar e informar al trabajador o familiar directo ante algún accidente de trabajo, incidente peligroso o enfermedades ocupacionales); y por último, (g) de la supervisión, fiscalización y sanción de las actividades sectoriales (i.e. el sistema de inspección del trabajo tiene las facultades y competencias de supervisar, fiscalizar y sancionar si fuese

necesario por el incumplimiento de las disposiciones establecidas de la ley de seguridad y salud en el trabajo a toda índole con respecto a las actividades laborales).

La Ley N.º 28806 “Ley de Inspección del Trabajo” dictada en el año 2012, que compete a la superintendencia nacional de fiscalización laboral (SUNAFIL) además de las direcciones regionales de trabajo (i.e. solo para las microempresas), se encargan de fiscalizar el cumplimiento de las normas socio laborales en razón al convenio N.º 81 “Convenio sobre la inspección del trabajo - 1947” de la Organización Internacional del Trabajo. Esta fiscalización está hecha a través de visitas a los establecimientos en dos modalidades: (a) Actuaciones de investigación, en las que el fiscalizador se apersona al establecimiento previo casos de incumplimiento de la norma, (b) Actuaciones de orientación, en las que el fiscalizador asegura el cumplimiento de la norma.

Debido a la pandemia el sector salud se ha visto obligado a implementar políticas de gestión con miras a establecer medidas de protección y seguridad para la población, sin embargo, dada la precariedad de las operaciones e instalaciones en todo el país, toma de conciencia de los ciudadanos y las demoras en los envíos de materiales médicos, el aumento de contagios creció desmesuradamente a tal punto que el sistema de salud llegó a colapsar, y ha forzado al gobierno a poner esfuerzos especiales en el sector salud a nivel nacional, ofreciendo facilidades de operación a este tipo de empresas y nuevas oportunidades para el desarrollo comercial.

Finalmente, se concluye que debido a los recurrentes eventos relacionados al gobierno, y demás entidades estatales, generaron mucha incertidumbre e inestabilidad, por tanto, afectaron negativamente a los planes ya trazados de MEDCORP.

1.4.2 Económico

El resultado trimestral con relación a la formación de nuevas empresas siempre fue mayor al trimestre anterior, con excepción del segundo trimestre del 2020 debido a la pandemia registrada en el Perú, luego se han ido creado más empresas aún y muchas de ellas relacionadas al sector salud específicamente por el problema de pandemia tal como se aprecia en la figura 2.



Figura 2. Stock de empresas por trimestre.

Tomada de “Directorio central de empresas y establecimientos 2018-2021” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2021.

Al finalizar el primer trimestre del 2021 se registraron 2'838,494 empresas lo que significa un crecimiento de 1,6% con relación al mismo periodo del año 2020, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021), se observa que en los 2 últimos trimestres del 2020 con relación al mismo periodo del 2019 el número de empresas que se constituyen han incrementado sustancialmente, obteniendo se una tasa de natalidad de 2,9% y 3.0% respectivamente y la tasa de mortalidad en el mismo periodo ha disminuido a un 0.3%, dándonos una tasa neta de 2.7% en el último trimestre del 2020 como se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1

Stock y variación neta de empresas por trimestre, 2019-2021

Concepto	2019				2020				2021	Var. % I Trim. 2021/20
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	I Trim.	
Stock al inicio del periodo	2,393,033	2,438,636	2,662,940	2,699,130	2,734,619	2,765,699	2,628,354	2,701,066	2,777,424	1.6%
Altas	76,764	72,365	77,634	66,743	61,488	12531	78,258	83,170	68,811	11.9%
Bajas	-31,065	-31,165	-34,529	-30,793	-30,184	-1979	-5,835	-7,469	-8,087	-73.2%
Otros ingresos y salidas	-96	183,104	-6,915	-461	-224	-147,897	289	657	346	
Variación neta	45,699	41,200	43,105	35,950	31,304	10,552	72,423	75,701	60,724	
Stock al final del periodo	2,438,636	2,662,940	2,699,130	2,734,619	2,765,699	2,628,354	2,701,066	2,777,424	2,838,494	2.6%
Tasa de altas (%)	3,1	2,7	2,9	2,4	2,2	0,5	2,9	3,0	2,4	
Tasa de bajas (%)	1,3	1,2	1,3	1,1	1,1	0,1	0,2	0,3	0,3	
Tasa neta	1,9	1,5	1,6	1,3	1,1	0,4	2,7	2,7	2,1	

Nota: Tomado del INEI (2021). Directorio central de empresas y establecimientos

Según el informe técnico del Producto Bruto Interno (PBI) del 2021 se tiene un crecimiento de 3.8% con relación al mismo periodo del año anterior luego de haber tenido una contracción de cuatro trimestres seguido en durante todo el 2020, este crecimiento es un efecto rebote por haber decrecido fuertemente en el 2020 debido al golpe económico que generó la pandemia en el Perú INEI (2021), el sector de servicios desde el primer trimestre del 2020 hasta el primer trimestre del 2021 sigue en negativo, pero se empieza a ver una recuperación y la tendencia indicaría que para el segundo trimestre del 2021 el PBI tendría un resultado positivo tal como se ve en la Tabla 2, todos estos indicadores colocan al Perú en una posición poco atractiva para la inversión extranjera. generando un impacto negativo debido a que los clientes de MEDCORP dependen principalmente de las empresas corporativas internacionales.

Tabla 2

Producto Bruto Interno (PBI) I Trimestre 2021

Oferta y Demanda Global	2020/2019				2021/2020	
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Producto Bruto Interno	-3,7	-30,0	-9,0	-1,7	-11,1	3,8
Extractivas	-3,1	-20,4	-7,3	-1,8	-8,5	0,5
Transformación	-10,8	-44,8	-6,7	6,9	-13,6	24,0
Servicios	-1,2	-28,0	-9,7	-4,9	-11,0	-1,6
Importaciones	-4,5	-31,3	-20,1	-3,5	-14,9	5,0
Oferta y Demanda Global	-3,8	-30,2	-11,4	-2,0	-12,0	4,0
Demanda Interna	-3,4	-28,0	-9,4	0,8	-10,1	6,5
Consumo Final Privado	-1,7	-22,1	-9,1	-1,5	-8,8	2,1
Consumo de Gobierno	7,1	-3,1	3,9	22,8	8,2	7,2
Formación Bruta de Capital	-13,5	-57,2	-17,5	-5,5	-23,4	19,9
Formación Bruta de Capital Fijo	-9,7	-56,3	-9,7	11,3	-15,6	30,4
Público	13,3	-68,9	-23,1	9,9	-21,3	26,4
Privado	-14,8	-51,7	-6,3	11,7	-14,0	31,6
Exportaciones	-5,4	-38,8	-18,8	-12,4	-19,0	-5,5

Nota: Tomado del INEI (2021). Producto Bruto Interno Trimestral

El impacto económico a raíz del COVID-19 ha tenido una serie de eventos generados por el estado de emergencia y cuarentena decretado por el gobierno, entre ellos está el desabastecimiento de productos que no son de primera necesidad, el incremento de la demanda de algunos medicamentos, la nueva demanda de equipos de protección personal de bioseguridad, además del cierre de muchos establecimientos comerciales, llevando a muchas empresas a quebrar tales como restaurantes, discotecas, bares y otros en general, especialmente las que comprometían un aforo importante de personas. También generó el despido masivo de personal en miles de empresas porque las ventas se redujeron drásticamente. Todo esto llevó a la reinvención de muchas otras empresas, incursionando en negocios como la venta de productos de primera necesidad, el reparto de alimentos a domicilio para algunas empresas que han sido autorizadas, entre otros. Asimismo, el gobierno a raíz de la cuarentena obligatoria generó un programa de otorgamiento de bonos en efectivo dirigido a las familias más vulnerables y un programa denominado Reactiva Perú orientado a las empresas mediante préstamos especiales con tasas de interés de entre

0.5% y 2.0%. Por tanto, el impacto negativo de la pandemia en el aspecto económico del país afecta directamente en todas las aristas de MEDCORP.

1.4.3 Social

Según la encuesta nacional de hogares difundida en el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2019), las personas que trabajan dentro del ámbito formal representan el 27.6% y las personas que trabajan en la informalidad representan el 72.4%. Para el año 2019, los puestos de trabajo formales del sector privado acumularon un crecimiento de 3,8% en comparación con el año anterior. Todos estos datos son parte de la población económicamente activa El Economista (2020).

Según el MINTRA, la evaluación en el Perú respecto a trabajadores en el sector formal privado en el año 2019 representa un crecimiento del 4.1% en comparación al año anterior. Los trabajadores registrados en el sector privado formal durante los años 2017 al 2019 aumentaron de manera gradual en cada año, llegando a registrar una cantidad de 3.3 millones en el 2017 a 3.5 millones en el 2018 para llegar a 3.6 millones de trabajadores en el 2019 MINTRA (2020). En la Figura 3 se muestra claramente una tendencia de crecimiento en el país de más del 4% por año.

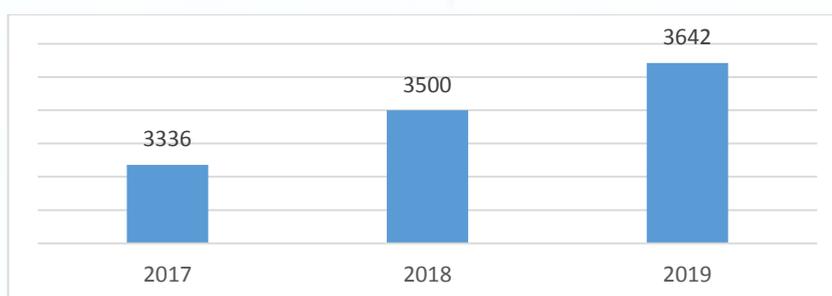


Figura 3. Trabajadores promedio registrados en el sector privado formal 2017 - 2019. Tomada de “Informe mensual del empleo formal privado N.º 19” por el Ministerio de Trabajo (MINTRA), 2020.

En el año 2020, el MTPE generó un reporte con respecto al régimen laboral en el cual se detalló lo siguiente en los años 2018 y 2019: el régimen privado general se redujo de 79.4% a 78.2%, en el agrario se incrementó de 9.6% a 9.7%, en microempresas se

incrementó de 8% a 8.9% y en pequeña empresa se incrementó de 2.9% a 3.1%, esto significa que el 1.2% de los trabajadores que se retiraron del régimen privado, pasaron a trabajar al sector mediana y pequeña empresa; para el caso de los tipos de contrato laboral, predomina la condición a plazo fijo con un 67.2% que tuvo un crecimiento de 1.3% en el 2019 con relación al 2018. En el año 2019 se observa un incremento de 0.4% para empresas de mayor tamaño las cuales se consideran de 101 a más empleados, situándose en 58.3%. Las empresas que cuentan entre 11 a 100 empleados se redujo 0.1% situándose en 21.7%, y finalmente las empresas de menos de 10 empleados, se redujo la participación de trabajadores en 0.3% situándose en 20%. Asimismo, se observa que el personal no calificado disminuyó en 0.5 puntos porcentuales en el 2019 con respecto al 2018 en el sector formal. El porcentaje de hombres que trabajaron en el 2019 representan el 64.4% casi el doble de las mujeres quienes representan el 35.6%.

La población económicamente activa (PEA) de más de 30 años representa un 70.2% en el sector formal, esto significó un incremento de 0.5 puntos porcentuales versus el año 2018; la población ocupada con empleo informal en el país alcanzó el 71.1% en el tercer trimestre del 2019, cifra que registró un crecimiento de 3% con respecto al período del año anterior, informó el Centro de Investigación Empresarial de la Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios en el 2019; así, 12'165,900 personas en el país cuentan con empleos que no están sujetos a la legislación laboral nacional es decir, no cumplen con los aportes de salud, protección social, impuesto a la renta, entre otros o que no pertenecen al sector formal de la economía. En la Tabla 3 se detalla la variación absoluta expresados en miles y porcentajes para el año 2018 y 2019 (MTPE, 2020).

Tabla 3

Trabajadores promedio registrados en el sector privado formal, según características.

Características	2018	2019	Variación Absoluta (Miles)	Variación Anual (%)
Total	3500	3642	142	4.1%
Sexo				
Hombre	2142	2198	56	2.6%
Mujer	1170	1217	47	4.0%
Grupo de edad				
Hasta 29 años	1004	1019	15	1.5%
de 30 a más años	2307	2396	89	3.9%
Nivel educativo				
Calificado	734	776	42	5.7%
No Calificado	2720	2788	68	2.5%
Actividad Económica				
Servicios	1813	1900	87	4.8%
Comercio	582	595	13	2.2%
Manufactura	511	518	7	1.4%
Agropecuario y pesca	279	304	25	9.0%
Construcción	186	199	13	7.0%
Minera y canteras	105	104	-1	-1.0%
Tamaño de empresa				
De 1 a 10 trabajadores	710	727	17	2.4%
de 11 a 100 trabajadores	763	792	29	3.8%
de 101 a más trabajadores	2026	2122	96	4.7%
Tipo de Contrato				
A plazo indeterminado	1178	1168	-10	-0.8%
A plazo fijo	2277	2397	120	5.3%
Régimen laboral				
Privado General - D.L. 728	2745	2789	44	1.6%
Agrario - Ley 27360	333	347	14	4.2%
Microempresa - D.L. 1086	278	317	39	14.0%
Pequeña empresa - D.L. 1086	99	112	13	13.1%

Nota: Tomado del MINTRA (2020), informe mensual del empleo formal privado N.º 19.

El COVID-19 ha obligado a un cambio en el comportamiento habitual de la población a nivel nacional en cuanto al uso de implementos de bioseguridad tales como mascarillas, guantes, gel antibacterial, alcohol y otros. Adicionalmente, se ha tomado conciencia en cuanto a la higiene personal, limpieza, tratamiento de alimentos, y nuevos hábitos que la población no estaba acostumbrada. El respeto a la distancia social, así como la reinversión de la distribución de productos de primera necesidad a las familias, ha servido para incrementar los hábitos de tratamiento de productos para la prevención de contagios. El teletrabajo ha tenido un incremento en su uso para respetar el distanciamiento social y esto a su vez ha tenido una disminución en el uso de oficinas, transporte público y

privado. A su vez, la población está optando por trasladarse en medios particulares tales como bicicletas, *scooter*, motos, entre otros.

El impacto del incremento anual en promedio 4% de puestos de trabajo formales favorece tanto a los colaboradores por la cantidad de beneficios tales como salud, seguros, CTS y AFP, entre otros y también como el aporte de impuestos hacia el estado peruano, asimismo crea un historial crediticio para los bancos que pueden facilitar algún préstamo significativo. Con la llegada del COVID-19 muchos puestos de trabajo empezaron a una modalidad de teletrabajo, los cuales para muchas empresas se ha implementado de manera permanente generando que haya menor movimiento de personal hacia sus centros de trabajo generando un impacto negativo en la cantidad de servicios de MEDCORP.

1.4.4 Tecnológico

Los equipos de laboratorio han venido experimentando mejoras en la tecnología para facilitar el uso y resultados de estos. Dentro de los equipos más importantes para la operación de salud ocupacional se encuentran: Rayos X, analizadores de hematología, analizadores bioquímicos. Estos equipos han venido teniendo cambios de mejora con el tiempo con ayuda de la tecnología llegando a tener sistemas de medición digital; mejoras que han ayudado a facilitar el trabajo del personal de salud en cuanto a tiempo y precisión.

Existen diferentes tipos de ERP (*Enterprise Resource Planning*) que son sistemas para integrar todos los procesos de la organización en uno solo y así administrar las empresas para obtener beneficios que pueden ser aplicados en el sector médico ocupacional. Por el tipo de rubro, se requiere una comunicación rápida, eficiente y en tiempo real para poder tener toda la información al alcance de todo el personal con diferentes niveles de acceso para la gestión de clientes, cotizaciones, facturación, administración de productos y servicios, intranet y extranet, organigrama de la compañía,

administración de los recursos humanos, informes, horarios y control de asistencia, publicidad, capacitación interna, externa y hacia los clientes.

La tendencia en el sector salud se está enfocando a que las atenciones sean efectuadas a través de conferencias en línea, llamadas telefónicas, video llamadas, entre otras herramientas informáticas para la atención ambulatoria de pacientes con la finalidad de fidelizar al cliente, mejorar los históricos de pacientes, aumentar el mayor nivel de servicio y reducción de costos operativos, que sirven para el seguimiento de los pacientes, levantamiento de observaciones, consultas digitales para lectura de resultados.

La tecnología disponible para el marketing de salud ocupacional, son herramientas que colaboran para el servicio médico como parte de una estrategia y cuenta con los siguientes servicios: códigos QR, como almacenamiento de datos codificados de productos y servicios; páginas web, como centro estratégico de un medio *online*, de conocimiento e información de productos y servicios que ofrece; suscripciones, teniendo la posibilidad de enviar información con autorización del consumidor y aplicativos móviles para facilitar las actividades diarias de información al consumidor. Como prevención para accidentes laborales, existe la tecnología disponible para dar instrucción o capacitación al personal interno a través de un servicio online vía web, como parte de un proceso de optimización de recursos y de eficiencia laboral. Evaluación y seguimiento del trabajador de los precedentes laborales e informe histórico de salud ocupacional como herramienta estadística, generando un impacto positivo para MEDCORP ya que está preparado para esto.

1.4.5 Ecológico

El calentamiento global es una consecuencia que nace desde hace 180 años atrás aproximadamente debido al crecimiento de la revolución industrial y que a la fecha afecta negativamente a la salud de las personas, sobre todo a los más vulnerables, ya que el suministro de aire limpio, agua potable, alimentos, y vivienda se ven directamente

comprometidos. En cumplimiento al acuerdo celebrado por los países miembros, se sostuvo el compromiso de la reducción de gases de efecto invernadero y contaminación en la cual la Organización Mundial de la Salud (OMS) sostiene los siguientes argumentos en respuesta al cambio climático trayendo como consecuencia la alteración del ecosistema. Los países en vías de desarrollo serían los más perjudicados debido a que su infraestructura tiene muchas deficiencias.

La Asamblea Mundial de la Salud, aprobó un plan de trabajo de la OMS (2018) sobre el calentamiento global y sus consecuencias. Las características particulares se basan en los siguientes aspectos principales del plan de trabajo a mencionar:

Con relación a las alianzas: la OMS busca otras entidades relacionadas con las Naciones Unidas para mantener asociaciones y convertirse en una sola voz como respuesta al cambio climático.

Con relación a la concientización: Obtener y distribuir hechos relevantes sobre las amenazas sobre el cambio climático, las cuales afectan significativamente en la salud de las personas, asimismo, sensibilizar que existen alternativas ecológicas para reducir las emisiones de Carbono.

Con relación a la ciencia y datos probatorios: La verificación de las evidencias concretas sobre la relación entre calentamiento global y la salud.

Con relación al soporte directo a la ejecución de los planes de salud pública como reacción del calentamiento global: ver alternativas para reducir la vulnerabilidad y acciones en las emisiones de carbono.

El Perú es un país con diversidad de sectores activos entre los que destacan: el sector minero, manufacturero, construcción, comercio, entre otros. En todos estos sectores, los trabajadores están expuestos a diferentes tipos de contaminación tales como ambiental, sonora, visual, toxicológica, radioactiva, incrementando de manera ascendente la

contaminación que pudiera ingresar al organismo de los trabajadores que interactúan directa e indirectamente. Esta contaminación es generada por la industria en sus diferentes rubros: de extracción, fabricación, consumo, etc. de modo que, los gobiernos de los países a través de sus organizaciones han empezado en los últimos años a implementar protocolos de reducción de contaminación medioambiental; todos ellos, enfocados a reducir el impacto al planeta, pero también pensando en los trabajadores, quienes están expuestos constantemente a los agentes contaminantes tales como: químicos que se generan durante la extracción minera; emisión de gases que se generan en la producción de químicos, entre otros; debiendo usar equipos de protección personal como medida de prevención.

La Ley N.º 28611, Ley General del Ambiente (2005) y su reglamentación publicada el 15 de octubre del 2005, regula las normas, políticas, instrumentos, incentivos, sanciones y procedimientos para ejercer las normas con el fin de mantener un ejercicio medioambiental en forma adecuada y saludable cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de las personas garantizando la existencia de ecosistemas funcionales en el largo plazo mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente. El Ministerio Nacional del Ambiente cuenta con un plan nacional de acción ambiental aprobado con Decreto Supremo 014-2011 (PLANAA PERÚ 2011-2021), el mismo que está relacionado al sector salud y que indica las metas con alta prioridad que el gobierno deberá asegurar para contribuir con el aprovechamiento y conservación de los recursos naturales y así mejorar la calidad de vida de la población.

Por último, y en forma específica aplicado al sector salud respecto a manejo de residuos sólidos, existe un DS 014-2017 del MINAM quien regula el plan nacional de salud ambiental para efectos de manejo y control de residuos sólidos en las empresas de salud ocupacional quienes a través de la dirección de redes integradas permite la recepción de documentación que sustenta los diferentes centros médicos ocupacionales a nivel nacional

este tipo de regulaciones genera un impacto positivo en la empresa debido a que cuenta con la triple certificación ISO.

1.5 Análisis interno AMOFHIT

La empresa MEDCORP cuenta con áreas de administración, comercial, operaciones, contabilidad, recursos humanos y tecnología de información e infraestructura como se puede ver en la Figura 4. Todas estas áreas serán evaluadas dentro del análisis AMOFHIT lo que nos permitirá ver la situación interna e identificar las fortalezas, así como potenciarlas para poder atacar el mercado y desarrollar nuevas oportunidades de negocio. También nos permitirá encontrar oportunidades de mejora y así poder armar estrategias, reestructurar procesos, incrementar eficiencia en el trabajo y desarrollar nuevos procedimientos que permitan a MEDCORP poder estar mejor preparado para reaccionar y anticiparse a cualquier cambio que pudiera ocurrir en el mercado. Este análisis interno es un insumo para la organización, resultado de una evaluación funcional de la gerencia, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática y tecnología el cual, de ellos se obtendrán las fortalezas y debilidades (D'Alessio, 2014).

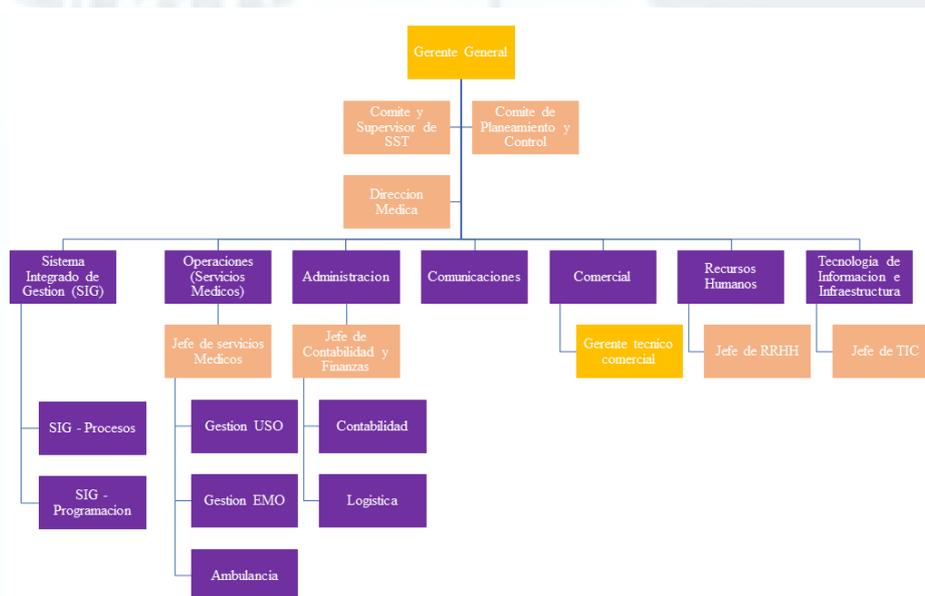


Figura 4. Organigrama funcional de MEDCORP.

Adaptado del "Reporte de sostenibilidad de MEDCORP" elaborado por MEDCORP, 2018.

1.5.1 Administración

Los accionistas mayoritarios de MEDCORP son: Sra. Liliana Vega Mendoza, administradora de empresas, quien actualmente está a cargo de la jefatura de contabilidad y finanzas y el Sr. Jaime Flores Palomino, médico cirujano con diversas especializaciones en el sector salud, así como en el área administrativa; actualmente es el gerente general. Según el organigrama de la empresa, el área administrativa es liderada por un jefe de contabilidad y finanzas y este a su vez, está a cargo de dos divisiones: contabilidad y logística. La división de contabilidad cuenta con dos personas: asistente y auxiliar contable, dentro de las principales funciones del área está llevar el control y gestión de los gastos, pago de la planilla del personal contratado, control del presupuesto anual, entre otros. De igual forma, la división de logística cuenta con un asistente, un auxiliar administrativo logístico y un auxiliar de almacén, quienes se encargan de toda la operación logística que consta en asegurar el suministro de insumos, contacto de proveedores, almacenamiento, control y entrega de insumos a las diferentes áreas de servicios de la empresa.

1.5.2 Marketing y ventas

El área es liderada por un gerente técnico comercial, quien tiene dos colaboradores asistentes directos, ellos son: un asistente y auxiliar comercial; este gerente técnico comercial es a su vez es el gerente general. Considerando el rubro del negocio, esta área tiene el poder de desarrollar un mejor manejo en cuanto a la captación de clientes ya que no existe una fuerza de ventas estructurada; por el momento, solo se captan clientes a través de *emailing* o referencias de grandes clientes. El análisis de marketing y ventas de MEDCORP se evaluará enfocado desde las 4P's del marketing mix, los que son: producto, precio, plaza, y promoción (Kotler, Armstrong, Pineda & Espinoza, 2012). Este análisis se detalla a continuación:

Producto: MEDCORP ofrece al mercado un servicio de evaluaciones de salud ocupacional, dentro de los cuales brinda diferentes productos como evaluaciones en el local base, evaluaciones *in-house*, servicios de vigilancia médica y otros. Todos estos servicios en general son los que la mayoría de empresas que están en el rubro lo ofrecen, sin embargo, la empresa cuenta con un valor diferenciado muy importante que es la triple certificación en gestión de calidad (ISO 9001), gestión ambiental (ISO 14001) y gestión en salud y seguridad en el trabajo (ISO 45001). Todas estas certificaciones le dan a MEDCORP una propuesta de valor que resalta ante sus clientes y permite una fidelización con ellos, permite también que sus trabajadores se sientan seguros en el lugar donde trabajan bajo los procesos que operan y estos sean los adecuados.

Precio: El precio por el servicio es reconocido por los clientes ya que al ser de calidad garantiza que los mismos reciban un precio justo, de tal manera que la diferencia del resto de competidores que no cumplen los estándares en mención. El costo para MEDCORP representa aproximadamente un 60% del valor del servicio, lo que permite poder cubrir los costos de salarios, manteniendo adecuadamente a su personal, ya que este es un punto angular dentro de su operación.

Plaza: Ubicada en la ciudad de Lima en un área comercial de fácil acceso para los clientes. Sin embargo, existen planes de expansión a nivel nacional en el mediano plazo (5 años) con proyectos de atención de servicios médicos *in-house* en contrato con las empresas que lo soliciten. MEDCORP no cuenta con canales de distribución ni puntos de entrega de productos que pueda ofrecer. Los convenios con las diferentes compañías en el mercado local, se concretan mediante tres formas: primero, el cliente que ya está recibiendo servicios de MEDCORP mediante un contrato; segundo, enfocado en la captación de nuevos clientes mediante el uso de la red de contactos actuales y generando reuniones presenciales con responsables de compra o logística; y tercero, en la búsqueda de empresas

corporativas mediante uso de herramientas tecnológicas como las redes sociales, páginas web y publicaciones con proceso de licitación con el organismo supervisor de contrataciones del estado.

Promoción: Actualmente MEDCORP cuenta con un área comercial conformada por tres personas de soporte y un vendedor dedicado a conseguir clientes generando oportunidades de negocio; estos reportan al Gerente de Marketing y Ventas que a su vez es el Gerente general. El crecimiento de MEDCORP depende directamente de la cantidad de clientes nuevos que se consigan, es por esta razón que el área comercial tiene que ser potente, eficiente y con una sólida estructura liderada por un especialista comercial que reporte a la gerencia general y sea capaz de reestructurar el área utilizando el personal actual para no incrementar los costos operativos de la empresa pensando en hacer una labor comercial más agresiva.

1.5.3 Operaciones

El área de operaciones es una de las principales áreas de la empresa que se encarga del *core business* y en donde se realizan todos los servicios hacia los clientes. Cuenta con una estructura diversificada de diferentes especialidades las cuales están a cargo de un gerente de operaciones con subordinación de un jefe y coordinador de servicios médicos, este último, tiene la responsabilidad de tres gestiones en la organización: gestión de la unidad de salud ocupacional (USO), gestión la unidad de examen médico ocupacional (EMO) y ambulancia.

La gestión del área USO se encuentra a cargo de un analista médico con personal a cargo en asistencia de nutrición y terapia física, así como de un auxiliar de registros médicos, de valorización y programación. En el área de EMO cuenta con cuatro asistentes las cuales pertenecen a las siguientes áreas: radiología, audiometría, historia clínica ocupacional, oftalmología, espirometría, electrocardiograma, laboratorio y psicología, estos

dos últimos en adición cuentan con un área auxiliar respectivamente. El área de liberación cuenta con un asistente cuya función se encarga de notificar al usuario los resultados del examen médico ocupacional y comunica en caso hubiese algunas observaciones adicionales. Por último, la unidad de gestión de ambulancia, está constituida por un médico, un paramédico, un enfermero y un conductor la cual presta servicios a clientes en caso de emergencia. Adicionalmente MEDCORP cuenta con áreas anexas de operaciones tales como: ambulancia, diseño y desarrollo, seguridad e higiene ocupacional, servicios generales y desarrollo humano organizacional.

1.5.4 Finanzas

MEDCORP tiene el área de finanzas bajo responsabilidad de un jefe de administración cuya función es la de incrementar la rentabilidad, mediante el control de los ingresos y costos operativos. Asimismo, cumple funciones de jefe de recursos humanos quien se encarga de la evaluación del personal médico entrante. Según el reporte de sostenibilidad MEDCORP (2018), la compañía tuvo un ingreso anual de S/2,235,790.48 de los cuales la estructura variable corresponde un monto de S/896,809 y representa un 40% de los ingresos representando los costos operativos totales; de la estructura fija corresponde un monto de S/1,030,661 y representa un 46% de los ingresos representando los gastos de la empresa tales como salarios, obteniéndose una utilidad operativa acumulada de S/308,321. La empresa MEDCORP ha venido creciendo sostenidamente en los últimos años. En el año 2018 la empresa consiguió un EBITDA del 14% de un total de ventas de S/2'235,790 como se detalla a continuación en la Tabla 4.

Tabla 4

Estado de resultados 2018 MEDCORP

Concepto	Monto (S/)	%
Ingresos	S/2,235,790	100%
Estructura variable	S/896,809	40%
Margen de contribución	S/1,338,981	60%
Estructura fija	S/1,030,661	46%
Utilidad operativa	S/308,321	14%

Nota: Adaptado del reporte de sostenibilidad MEDCORP (2018).

En este punto se desarrollarán los conceptos financieros que están incluidos dentro del estado de resultados, la que está compuesta por los siguientes conceptos: ingresos, estructura variable, margen de contribución, estructura fija y utilidad operativa. Los ingresos corresponden a la sumatoria de los precios de cada servicio por la cantidad vendida de los usuarios atendidos; la estructura variable contempla los conceptos de costos operativos totales donde se incluyen insumos, pago de proveedores, pagos a entidades reguladoras e inversiones a la comunidad; el margen de contribución, es la diferencia de los ingresos con la estructura variable; la estructura fija está compuesta principalmente por el salario de los trabajadores; finalmente, la diferencia del margen de contribución y la estructura fija corresponde a la utilidad operativa MEDCORP (2018).

De los datos financieros tomados del reporte de sostenibilidad de MEDCORP se ha considerado un factor de variación de tres puntos porcentuales como máximo y mínimo con respecto al valor promedio para los meses del año 2018, lo que permitió estimar los montos mensuales de ventas, estructura fija y estructura variable en el mismo año con base a la cantidad de clientes que tenían; estos datos ayudan a entender el comportamiento financiero mensual y anual. Este análisis permitirá tener una visión del comportamiento operativo de la empresa en términos de facturación y costos. Cabe mencionar que la información estimada se calculó en base al comportamiento de la demanda de contrataciones de

personal operario y administrativo, pues según el comportamiento se conoce que existen picos en los meses de enero, marzo, julio y diciembre; como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5

Estado de resultados por mes de MEDCORP

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Ingresos	204.1	156.7	180.4	192.2	216.0	133.0	227.8	144.8	121.1	168.5	239.7	251.5	2,235.8
Estructura variable	72.4	67.6	100.9	58.1	86.6	77.1	91.4	53.3	48.6	62.8	81.9	96.1	896.8
Margen de contribución	131.7	89.1	79.5	134.2	129.3	55.8	136.4	91.5	72.5	105.7	157.8	155.4	1,339.0
Estructura fija	83.2	88.6	115.9	61.3	94.1	77.7	105.0	72.2	55.8	66.8	99.6	110.5	1,030.7
Utilidad operativa	48.6	0.5	-36.5	72.9	35.2	-21.8	31.4	19.3	16.7	38.9	58.2	44.9	308.3

Nota: Valores expresados en soles, datos estimados del reporte de sostenibilidad 2018.

También se consideró el volumen del personal de los clientes de MEDCORP que se encuentran vinculados principalmente en el sector construcción y minero. Asimismo, en términos de costos tenemos el pago de la planilla del personal, quienes en su mayoría cuentan con un contrato fijo y esto significa que MEDCORP debe cubrir el pago de la CTS y el AFP de tal manera que, debe provisionar medio sueldo por colaborador en el mes de mayo y lo restante en el mes de noviembre. De igual manera debe contemplar el pago de la gratificación siendo un monto de un salario en el mes de julio y en el mes de diciembre, se calcula que el ingreso promedio mensual es de S/186,316. Igualmente, el promedio de la estructura variable, se calcula S/74,734, cuya diferencia es un valor de S/111,582 siendo esto el margen de contribución; adicionalmente se calcula que la estructura fija tiene un valor promedio mensual de S/85,888; la diferencia de los dos últimos corresponde a la utilidad operativa promedio mensual siendo un valor de S/25,693. Durante el año 2018, con respecto a los ingresos, se tiene picos en julio, noviembre y diciembre; los meses más bajos en junio, agosto y septiembre. Con respecto a la estructura variable los puntos más altos fueron en marzo, julio y diciembre; los meses más bajos fueron abril, agosto y setiembre y para un detalle más gráfico podemos ver la Figura 5 donde se aprecia el resultado de las ventas de MEDCORP estimado por mes para el 2018.

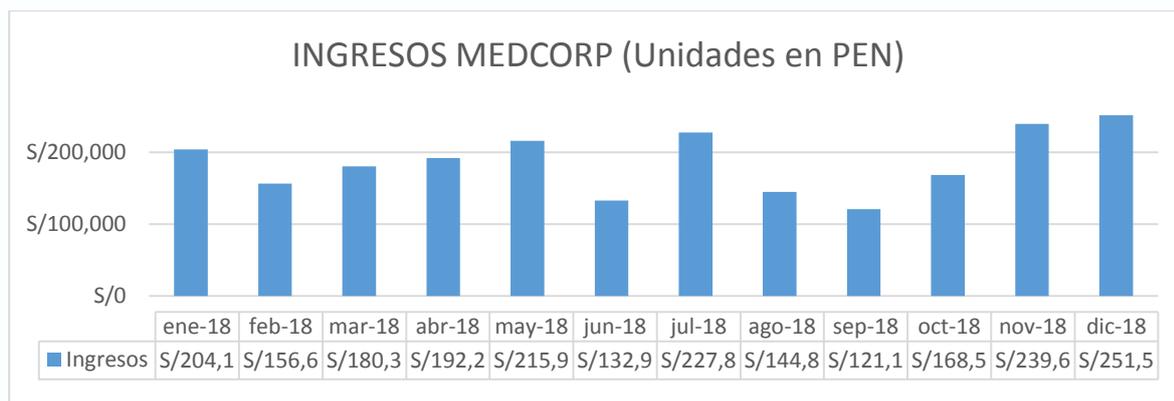


Figura 5. Ingresos de MEDCORP

Adaptada de “Reporte de Sostenibilidad 2018” por MEDCORP (2018).

Sobre el margen de contribución, los meses de mayor valor están en julio, noviembre y diciembre; y los meses más bajos fueron marzo, junio y septiembre. En la estructura fija, se tiene picos en marzo, julio y diciembre, y los más bajos fueron abril, setiembre y octubre. Finalmente, en la utilidad operativa tiene mayor aportación en enero, abril y noviembre, sin embargo, hubieron meses de valores negativos como marzo y junio; finalmente febrero fue un mes con una rentabilidad prácticamente nula debido a que los costos fueron muy similares a los ingresos en dicho mes, por otro lado, la rentabilidad de la empresa no ha sido constante durante el periodo 2018, como se puede apreciar en la Figura 6 en donde incluso se tiene una rentabilidad negativa en el mes de marzo y en otros meses una rentabilidad muy baja para la empresa.

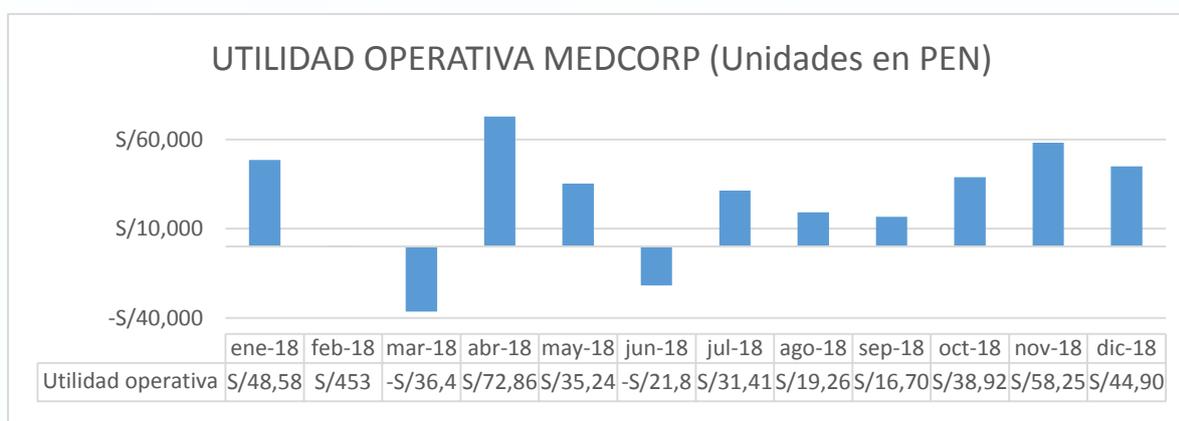


Figura 6. Utilidad operativa MEDCORP

Adaptada de “Reporte de Sostenibilidad 2018” por MEDCORP (2018).

1.5.5 Recursos humanos y estructura organizacional

El área de recursos humanos llamado desarrollo humano organizacional cuenta con un asistente como apoyo para trabajar las diferentes tareas asignadas a su área como, por ejemplo, trabajar el plan de desarrollo humano; se encarga también de la contratación del personal calificado para la empresa, así como de la inducción respectiva. Por otro lado, la empresa maneja las planillas de pago y otros aspectos vinculados referidos a la captación de personal médico y técnico profesional empleando páginas web tales como Bumeran y LinkedIn. La organización como parte de sus actividades de mejora continua, realiza constantes capacitaciones al personal en temas relacionados a salud, pausa activa, ergonomía funcional, entre otros, todas ellas, como parte de la mejora y eficiencia en la productividad y manejo de estrés, con la finalidad de mantener la motivación de los trabajadores ya que ayuda significativamente al aporte de nuevas ideas y de habilidades para actividades operativas.

1.5.6 Sistemas de información y comunicaciones

La empresa MEDCORP cuenta con un acceso a intranet donde ofrece ingreso a las distintas áreas de la organización. Asimismo, cuenta con una página web en la cual permite a las empresas, pacientes y trabajadores programar y reservar una cita para la atención médica en sus diversas especialidades. El sistema de información y de comunicación se actualiza constantemente en MEDCORP y se maneja a través de: las comunicaciones internas vía telefónica, la red de contactos email, donde se actualiza la información de contactos en forma permanente, Plataforma de comunicación digital (Zoom, Google Meet, Skype) y aplicaciones móviles como medio de comunicación masiva, Intranet siendo amigable y generando productividad en vista que respeta la cadena de responsabilidad administrativa y de gestión por las áreas a cargo.

El sistema de información es fácil y genera productividad a los usuarios ya que el uso del mismo forma parte del programa de inducción al ingresar a la empresa. Es manejado a través de programas específicos adquiridos (*software*) para el control de información confidencial cuyo grado de seguridad es el adecuado para cada nivel de usuario, no solo internamente sino también hacia sus clientes. Se cuenta con un sistema de información gerencial basada en el sistema integrado de gestión de calidad que le permite evaluar el funcionamiento y proceso interno de la empresa para poder tomar decisiones estratégicas que permitan mantener e incrementar cada vez más la calidad de atención a los clientes, todo esto se sustenta en su triple norma ISO. Asimismo, se cuenta con un programa de capacitación interna al personal administrativo y operativo a través de la plataforma *online* de la intranet, el mismo que cuenta con niveles de complejidad con la finalidad de lograr mayores resultados, superación, así como la mejora de indicadores de evaluación.

1.5.7 Tecnología e investigación y desarrollo.

En el área de tecnología e investigación y desarrollo, MEDCORP posee un software de diseño propio para proyecto de control estratégico de insumos y suministros teniendo un trabajo en conjunto para el logro de resultados, reducción de costos y eficiencia del manejo de stock de insumos e incorporó recientemente un servicio de citas online desde la página web, adquiriendo un nuevo punto para concretar servicios y de esa manera volverse más competitivo. Cuenta con herramientas que permiten capacitaciones *online* en donde pueden medir evaluaciones, cursos de actualización, entre otros, con la finalidad de dar solidez y ser bastante confiable; también cuenta con un sistema que les permite administrar toda la contabilidad y llevarla de manera ordenada y eficiente, pero el principal sistema informático que están usando se aplica para poder registrar las consultas médicas de todos los pacientes que vienen a pasar un examen médico ocupacional. Referente a esta categoría

MEDCORP cuenta con dos sistemas integrados de gestión: El primero llamado *Starsoft*, enfocado al área contable y finanzas, y el segundo software llamado *Medcorp* que permite llevar un control en tiempo real de las capacitaciones del personal interno.

Emplean un sistema para realizar encuestas a los usuarios, al finalizar el servicio por lo menos el 25% de atendidos realizan una encuesta virtual sobre el servicio. A sus clientes se les provee de un servicio especializado y competitivo brindando evaluaciones médicas con equipo tecnológico adecuado para el servicio ofrecido, de igual manera reciben capacitaciones en lo referente a seguridad y salud en el trabajo con presencia física de los interesados en la misma organización, fuera de ella o a través de una plataforma virtual en la cual se dictan cursos *online* siendo de provecho para la misma organización o cualquier otro equipo externo. Esta última, es una herramienta sólida que puede trabajarse en tiempo real y acceder a capacitaciones pudiendo visualizarse porcentajes de uso del material, inicio y término de evaluaciones, notas parciales y totales del cliente entre otras bondades. Los participantes que se acojan al curso, reciben la certificación respectiva, todo ello con el respaldo de la ley 29783, ley de seguridad y salud en el trabajo.

1.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos

Se ha preparado la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), el cual se presenta en la Tabla 6, que permite evaluar el entorno a través de las oportunidades y amenazas. David, F (2003) menciona que esta matriz a diferencia de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), nos permitirá comprender, adelantarse y entender el entorno en el que se desempeña la organización. Así, de esta manera, tomar las decisiones que permitan una estrategia alineada al éxito de la organización, esta matriz también nos indica que las amenazas son mayores que las oportunidades por lo que se debe pensar en desarrollar estrategias para reducir las amenazas.

Tabla 6

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores externos clave		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades		0-1	1-4	
1	Posibilidad de reducción de costos a través de proveedores actuales por incremento de volumen de compra.	5.00%	1	0.05
2	Ampliar cartera de proveedores de insumos.	5.00%	1	0.05
3	La operación de MEDCORP depende directamente de la ley de salud y seguridad ocupacional en el trabajo, que están generando nuevas oportunidades de crecimiento.	5.00%	2	0.1
4	Apertura de locales en provincias	5.00%	1	0.05
5	Nuevos clientes en provincia para desarrollar el área comercial	35.00%	2	0.7
		55.00%		0.95
Amenazas				
1	Competidores que puedan ofrecer mejores propuestas a clientes importantes de MEDCORP.	30.00%	2	0.6
2	Posibilidad de Ingreso al mercado de nuevos competidores.	10.00%	2	0.2
3	La coyuntura económica mundial.	5.00%	2	0.1
Subtotal		45.00%		0.90
Total		100.00%		1.85

También se ha preparado la matriz de evaluación de factores internos obtenida del análisis AMOFHIT, la que se presenta en la Tabla 7, y se aprecia el resumen de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa que permitirá analizar las estrategias de la organización.

En base a los resultados obtenidos, se concluye que la organización es fuerte para contrarrestar sus debilidades.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores internos clave	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Cuenta con triple certificación ISO: 9001, 14001 y 45001, que son actualizadas anualmente por empresas certificadoras acreditadas.	10%	4	0.4
2 Amplio portafolio de servicios médicos ocupacionales.	10%	4	0.4
3 Elaboración anual del reporte GRI como herramienta de gestión.	10%	3	0.3
4 Capacitación constante a los colaboradores y clientes mediante plataforma online propia.	5%	3	0.15
5 Capacidad de adaptación ante situaciones de cambio externo.	10%	3	0.3
6 Personal técnico especializado y altamente capacitado para brindar y garantizar un servicio de calidad.	10%	4	0.4
	55%		1.95
Debilidades			
1 Falta de capacidad de integración para el trabajo en equipo.	10%	1	0.1
2 Concentración de facturación en pocos clientes.	10%	1	0.1
3 Limitado equipo en el área comercial.	15%	2	0.3
4 Carencia de estructura en el área de recursos humanos.	10%	2	0.2
Subtotal	45%		0.70
Total	100%		2.65

1.7 Conclusiones

Las renovaciones anuales de las certificaciones ISO han logrado desarrollar la mejora continua en las operaciones de MEDCORP en el corto plazo, incrementando año tras año la calidad del servicio en la atención y soporte como parte de la mejora en sus indicadores de satisfacción al cliente evaluando a futuro la posibilidad de expansión de sus operaciones a nivel nacional teniendo la oportunidad de implementar un plan estratégico en el largo plazo.

Del análisis externos hemos visto que hay una gran oportunidad de desarrollo comercial a nivel nacional mediante convenios tales como franquicias o alianzas con clínicas pequeñas, permitiría que puedan prestar servicio de exámenes médicos ocupacionales a empresas que están en las diferentes provincias, además, mejorar la logística de insumos con sus proveedores actuales o buscar nuevos proveedores para

reducir sus costos; también, le permitirá no tener quiebres de stock en sus insumos médicos que serían vitales para la operación diaria de la empresa a nivel nacional.

MEDCORP tiene experiencia en el rubro, una estructura financiera y una adecuada administración capaz de poder enfrentar al mercado que está en constante crecimiento y cambio, la misma que, requiere cada vez más servicios de evaluación médico ocupacional en las empresas de los diferentes rubros; asimismo, existe un riesgo significativo en el que pueda perder algún contrato estable con un cliente corporativo debido a que sus competidores podrían ser más agresivos en sus precios. Por ello, debería realizar planes de fidelización a sus principales clientes para mantenerlos satisfechos con el servicio y así consolidarse frente a sus competidores. Se necesita desarrollar el área comercial con la finalidad de incrementar la cartera de clientes potenciales y obtener nuevos contratos corporativos en diferentes sectores tales como minería, construcción, pesca, entre otros debido a la cantidad de personal que labora en él, así se logrará distribuir la concentración de facturación de una manera más uniforme lo que permitirá mitigar amenazas de otros competidores que quieran capturar parte de su mercado actual.

Capítulo II: Problema Clave

En este capítulo, se identificarán los principales problemas de la actual la gestión de MEDCORP enmarcados dentro del reporte de sostenibilidad, tomando en cuenta los pilares del esquema de sostenibilidad: social, económico y medioambiental, considerando que el objetivo principal de la presente tesis está basado en el uso del reporte de sostenibilidad como herramienta de gestión en la empresa.

2.1 Problemas identificados en la empresa

Respecto al análisis mostrado en el Capítulo I que involucra el análisis de la industria, el entorno y la influencia con sus *stakeholders* se ha encontrado cuatro problemas los cuales están en función de la estructura de la empresa. Ellos son; la falta de capacidad de integración para el trabajo en equipo, concentración de la mayoría de facturación en pocos clientes, el equipo comercial está limitado, finalmente la carencia de estructura en el área de recursos humanos. Estos aspectos van a ser explicados a continuación abordando el problema clave a resolver, en términos de sustancia, ubicación, propiedad, magnitud y perspectiva del tiempo.

2.1.1 Problema 1

En el análisis interno se ha observado varios inconvenientes en el ámbito personal de los trabajadores tales como su idiosincrasia, costumbres, tradiciones y forma de trabajar que nos llevan a identificar que existe un problema de ausencia de desarrollo de cultura organizacional debido a que la estructura de la empresa es vertical y permite que se mantenga el *status quo* en la organización, careciendo de toma de decisiones por parte de sus subordinados, así como la necesidad de operar de manera integrada, trabajando aisladamente y existiendo ausencia de sinergia entre las diferentes áreas durante la prestación del servicio hacia los clientes.

El estándar GRI 402 (GRI, 2016), que explica sobre la relación trabajador - empresa, expresa aspectos colaborativos para una buena relación y aporte voluntario para así promover el libre desarrollo y actuación de una buena cultura de trabajo. Por ello, MEDCORP plantea la necesidad de elaborar políticas que contemplen el desarrollo para una relación laboral con cultura organizacional dentro su reporte GRI del año 2018. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su recomendación N.º 094: 'Recomendación sobre la colaboración en el ámbito de la empresa' menciona que, se debe actuar para promover la consulta y el trabajo en equipo entre trabajadores y la empresa para obtener objetivos en común (OIT, 2013).

2.1.2 Problema 2

La facturación anual de MEDCORP en el año 2018 registró ventas por S/2,235,790.48 y gran parte de su concentración gira en torno a tres grandes clientes como se puede observar en la Tabla 8. Las empresas UNICON, JJC y Prosegur representan el 58% de su facturación; cabe hacer mención que, en caso de existir algún problema a futuro en cuanto a la relación de contrato con estos, llevaría un alto riesgo económico de finalizar el mismo. Debido a esto, es importante distribuir el porcentaje de la facturación de los clientes, incrementando la cartera.

Tabla 8

Principales clientes de MEDCORP

Cientes	Venta Anual (S/)	%
Unicon	S/593,169	27%
JJC	S/434,196	19%
Prosegur	S/275,223	12%
Casinelli	S/181,642	8%
Edelnor	S/174,667	8%
GyM	S/137,757	6%
Grupo TLI	S/100,266	4%
3M	S/48,244	2%
Otros	S/290,627	13%
Total	S/2,235,790	100%

2.1.3 Problema 3

La estructura comercial de MEDCORP está integrada con personal constituido por un asistente y auxiliar comercial bajo dirección del gerente comercial quien a su vez es el gerente general de la empresa. Para su plan de crecimiento organizacional, la empresa requiere afianzar la estructura comercial en la medida que potencie su cartera de clientes. En la actualidad, el área comercial se encuentra limitada de nuevos clientes ya que, dependen íntegramente de las gestiones y visto bueno del gerente comercial.

2.1.4 Problema 4

En el siguiente punto se encontró un déficit referente al desarrollo del área de recursos humanos pues no se apreció un enfoque a un perfil específico, más bien un perfil genérico, es decir una clara manifestación de habilidades duras en vez de *soft skills*, sin embargo, el enfoque debería ser más orientado a las tradiciones y costumbres de la empresa.

MEDCORP viene contratando el personal para cada posición basándose en un perfil general y no uno específico ya que no ha desarrollado una estructura que permita tener un perfil adecuado, considerando mínimos requisitos, para cada posición dentro de su organigrama. Además, no existe un

2.2 Problema clave a resolver

Los trabajadores de MEDCORP proceden de institutos de educación, así como de universidades públicas y privadas con una formación médica cuyo currículum se ajusta a un perfil profesional técnico, excluyendo aspectos de gestión y liderazgo como complemento a su carrera profesional, lo que conlleva a adolecer en sus actitudes y tareas para el servicio. El principal problema que MEDCORP está mostrando es la ausencia de desarrollo de cultura organizacional que viene afectando en la cadena de gestión dentro de la estructura. En vista que los diferentes tipos de evaluaciones médicas requieren un personal

especializado en cada división, estos solo se comprometen con las labores de la misma, dificultando la interacción entre ellos, lo que es percibido por los clientes como un servicio de baja calidad, distinto al que promociona MEDCORP. Además, no existen evaluaciones constantes sobre desarrollo en la organización para sus colaboradores.

2.2.1 Sustancia

La sustancia de este problema clave se encuentra relacionado con la ausencia de una política de gestión o una estrategia enfocada en la relación de trabajador - empresa al no asociarse directamente con las políticas laborales de toma de conciencia y aptitud para una relación de trabajo saludable. La existencia de este problema se presenta las demoras de atención respecto a la entrega de mejor calidad como parte de la gestión de una cultura organizacional cuyos valores, creencias, actitudes, tradiciones entre otros; hacen que los colaboradores tengan un problema de sinergia operativa en la empresa orientada en la atención de servicios operacionales y administrativos, limitando sus acciones solo a las funciones inherentes a su posición y dejando de lado la intención de crecimiento funcional con las diferentes áreas administrativas y de servicios en la empresa. Se identificó que existe una limitación de parte de los colaboradores en el aspecto de iniciativa y motivación personal, esto es debido al perfil de su formación académica y profesional, adicionalmente, la estructura organizacional de MEDCORP es vertical, lo que limita el accionar de los colaboradores, dejándolos a la espera de órdenes y toma de decisiones, esto genera una pérdida de eficiencia y gestión para el cumplimiento de los objetivos trazados en la empresa enmarcados dentro del plan estratégico del 2018.

Los profesionales técnicos en la especialidad de medicina usualmente poseen una formación académica con una orientación sesgada a un campo especializado, cuya iniciativa se encuentra reducida al momento de proponer soluciones para la toma de decisiones dentro de su área que afectan el desempeño del equipo de trabajo. Es decir, el

perfil de los candidatos del sector médico en donde se realizan las evaluaciones médicas en la mayoría de los casos, proviene de una organización rígida, la misma que dificulta la labor en el área de operaciones, así como la interacción entre ellos para el trabajo adicional y complementario referidos a informes en el sistema, complementación de data, entre otros.

2.2.2 Ubicación

El problema de MEDCORP se encuentra en el área operativa y administrativa específicamente en la relación colaborativa entre trabajadores con respecto a la política gerencial. De acuerdo al análisis interno realizado a la empresa se ha observado que las decisiones son tomadas por la gerencia general. Sin embargo, la problemática diaria exige la solución de problemas, en las cuales la mayoría de veces deberían ser solucionadas por las jefaturas internas. La carencia de autonomía en la toma de decisiones genera retrasos y pérdida de eficiencia, tanto el área operativa como en el área administrativa; el personal dirige e involucra los problemas hacia la gerencia en la mayoría de casos sin presentar una propuesta de solución concreta generando retrasos, incrementos innecesarios de carga laboral y un desenfoco en la gestión del gerente. Estos problemas deberían ser resueltos por las jefaturas de las diferentes áreas, para así, permitir a la gerencia enfocarse en actividades estratégicas.

2.2.3 Propiedad

El responsable de ampliar, mejorar y ejecutar el desarrollo de la cultura organizacional en MEDCORP es el gerente general, quien tiene que garantizar el cumplimiento de la visión y misión de la empresa. Este delegará las acciones directamente a los responsables de las áreas operativas y administrativas para que implementen las mejoras de las políticas organizacionales, con la finalidad de obtener los cambios necesarios en la metodología de trabajo para que los trabajadores puedan ser más eficientes así y su labor termine siendo más productiva para la empresa. Con la finalidad de que se

puedan cumplir los objetivos planteados dentro del plan estratégico de MEDCORP, es necesario incrementar las capacidades administrativas y operacionales respecto a la relación del trabajador - empresa.

2.2.4 Magnitud

La relevancia del problema trasciende en la posibilidad de un servicio hacia los clientes en el corto plazo a consecuencia de la falta de compromiso por parte de los colaboradores, trascendiendo finalmente en la posible pérdida de clientes importantes los que generarían una pérdida económica significativa para la empresa, arriesgando la reputación de MEDCORP en el mercado comparado con el resto de empresas de salud ocupacional.

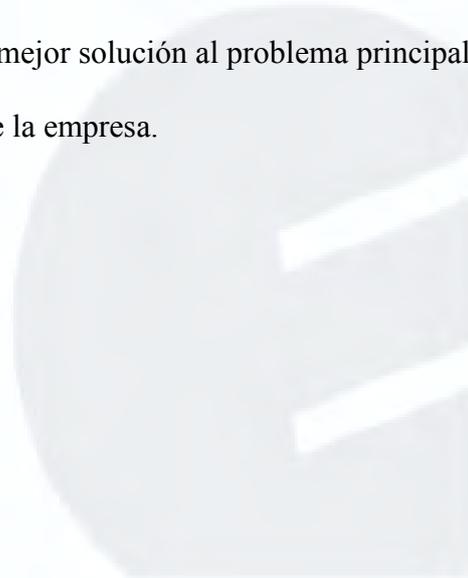
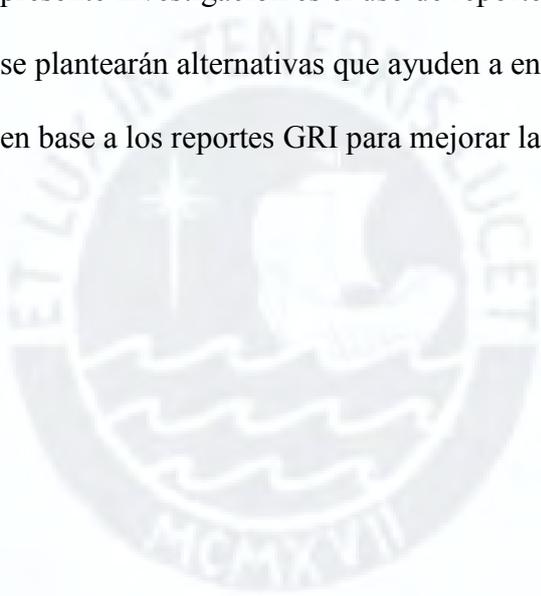
2.2.5 Perspectiva de tiempo

El problema de la cultura organizacional en la empresa debe ser tomado en cuenta en forma inmediata en vista que, las repercusiones de este problema ya se han evidenciado en la empresa y la solución deberá mostrar resultado de inicio de cambio de cultura organizacional en el corto plazo; resolverlo permitirá adecuar su desarrollo, mejorar la productividad a través de los procedimientos a implementarse, así como, mejorar la atención a clientes. Con ello, se evidenciará una nueva cultura en la empresa que las distinga de las demás organizaciones.

2.3 Conclusiones

El desarrollo de la cultura organizacional será importante en la compañía ya que mejorará el clima laboral entre sus colaboradores logrando incrementar la eficiencia, disposición y generación de un desarrollo en el crecimiento profesional, además, logrará fidelizar y comprometer a los trabajadores con la finalidad de asegurar una mejor relación con sus *stakeholders*. La capacidad de crecimiento de MEDCORP estará en función del cambio de actitud del personal y de la experiencia, sumado a una cultura participativa, de

trabajo en equipo y de criterio orientado a la solución de problemas que permita dar soporte técnico profesional en las distintas áreas especializadas de la empresa. Ello permitirá abrir nuevas oportunidades en sus servicios, liberar la carga laboral extra que la gerencia viene asumiendo e incrementará la eficiencia de la misma con la finalidad de enfocarse en desarrollar nuevas estrategias para el crecimiento de la empresa acorde a los objetivos planteados en el plan estratégico de MEDCORP del año 2018; así, maximizar los recursos y mantener un desarrollo sostenible. Teniendo en cuenta que el objetivo principal de la presente investigación es el uso de reportes de sostenibilidad como herramienta de gestión, se plantearán alternativas que ayuden a encontrar la mejor solución al problema principal en base a los reportes GRI para mejorar la gestión de la empresa.



Capítulo III: Revisión de la Literatura

Este capítulo se enfocará en realizar una revisión del marco teórico mencionado en el punto anterior en donde se ahondará en los dos principales aspectos que son: reportes de sostenibilidad como herramienta de gestión y cultura organizacional como identidad y piedra angular para la mejora continua; esta sección presentará una investigación de la literatura sobre estos dos temas referidos.

3.1 Marco teórico

Para la creación del marco teórico se elaboró una estructura donde se plasmarán las ideas y conceptos más importantes a analizar que han sido identificados desde el proceso de búsqueda de información que está relacionada con el problema principal: "la ausencia de desarrollo en la cultura organizacional". Para poder analizar este problema se tocarán dos ideas fuerza: sostenibilidad y cultura organizacional; estas a su vez se subdividen en diferentes subtemas; por el lado de sostenibilidad: (a) objetivos de desarrollo sostenible (ODS); (b) ética y responsabilidad social empresarial (ERSE); (c) reportes de sostenibilidad, en los que se revisarán los estándares universales según GRI 100 (GRI,2016), se revisará el aspecto económico según GRI 200 (GRI, 2016), el aspecto ambiental según GRI 300 (GRI, 2016) y el aspecto social según GRI 400 (GRI, 2016);

Así mismo, en la cultura organizacional trataremos aspectos como: (a) valores; (b) actitudes; (c) tradiciones; (d) estrategia; y, finalmente (e) comportamiento organizacional, todos ellos, mostrados en la Figura 7. Cada uno de ellos, se analizará en detalle para expandir el existente conocimiento y tener una visión clara a saber.

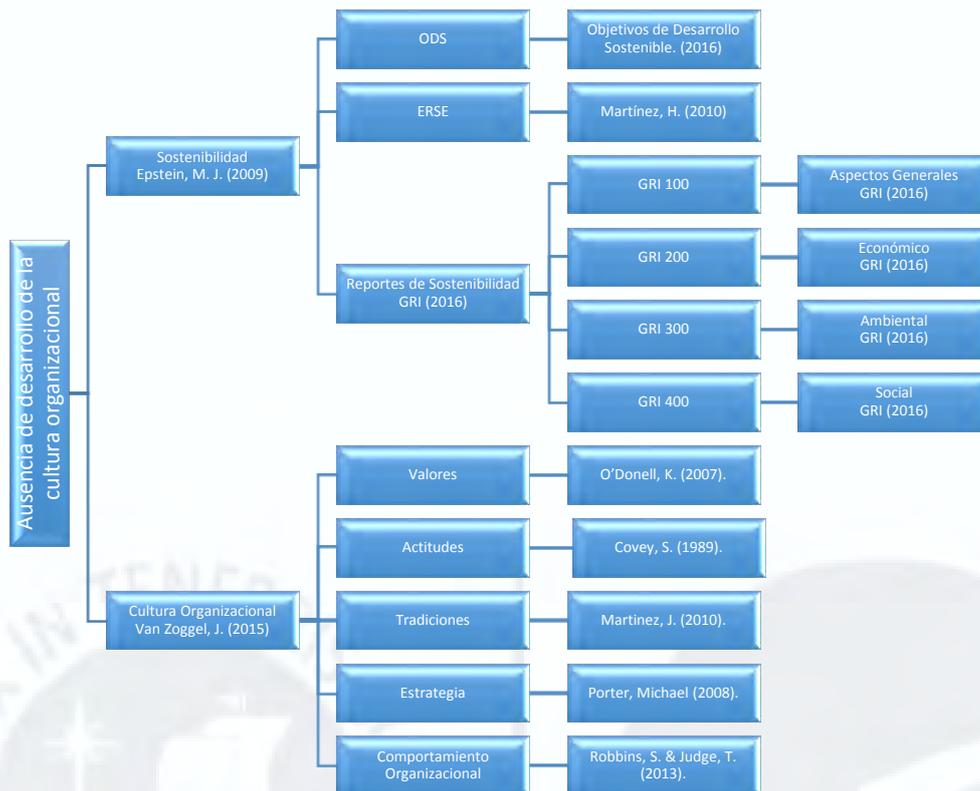


Figura 7. El marco teórico elaborado con autores principales indicados.

3.2 Revisión de la literatura

La información encontrada relacionada a sostenibilidad permitirá fundamentar los conceptos antes indicados y relacionarlos con el análisis respectivo desarrollado, así como, vincularlo a responsabilidad social empresarial (RSE), objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y reportes de sostenibilidad (GRI, 2016), de esta manera, comenzar a plantear propuestas de solución a la raíz del problema de la empresa.

La cultura organizacional será descrita desde diferentes ángulos los que se describen a continuación: hábitos de los colaboradores, valores de la empresa, actitudes frente a diferentes situaciones, tradiciones adquiridas en la empresa, estrategias elaboradas, comportamiento organizacional y finalmente sistemas y tecnología en función a la eficiencia de la operación de la empresa, considerando que el recurso humano es quien dirige, implementa y gestiona toda la operación; ambos temas serán los puntos clave sobre los cuales gira la investigación de la literatura.

3.2.1 Sostenibilidad

Sostenibilidad es sinónimo de optimizar recursos y mejora de rentabilidad en una organización. Una empresa es sostenible (Epstein, 2009) cuando crea valor, pero fundamentado siempre en tres principios básicos: económico, medioambiental y social, ver Figura 8. Ya sea en el corto o largo plazo de esta manera, contribuye al crecimiento empresarial, aumento del bienestar y a un progreso real de las generaciones en el entorno general.



Figura 8. Esquema de sostenibilidad.
Tomada de “Sostenibilidad empresarial 1ra Edición” por Epstein (2009).

Con la finalidad de profundizar un poco más sobre el concepto respecto a la base de sostenibilidad, Austerhühle (2015), sostuvo que “La base sobre la cual se deben construir estos pasos es un cambio de los paradigmas de nuestro pensamiento” (p. 235). Para cumplir este objetivo, se requiere un constante trabajo en equipo, apoyo mutuo entre las personas, para un cambio en la manera de pensar a mediano plazo e implementar un proceso como paso inicial la cual deba transmitir información dirigida a una práctica desarrollada, elaboración de modelos, planes e incentivos para lograr un cambio; esto conlleva a un convencimiento y un verdadero aprendizaje con la finalidad de generar confianza y creencia en sus acciones así como una cultura de impacto en la organización.

En el 2019, Rodriguez y Martinez lo definieron como la obtención de una evolución en calidad sin renunciar a las necesidades básicas de una población evitando gastos onerosos. Gonzales (2012), manifestó que luego de conocido el modelo de desarrollo sostenible, se debe profundizar en la estrategia de implementación más importante que es la educación, la cual ha sido denominada como educación para el desarrollo sostenible, que significa empoderar a los integrantes de una organización a través del conocimiento y adaptarse al nuevo cambio de pensamiento en el futuro para hacerlo sostenible. Los parámetros de una correcta sostenibilidad en el análisis de una organización con mejora de política de conducción, buenas prácticas, la misma que atrae a otras entidades que comparten las mismas en los campos, derechos humanos, reducción de costos con eficiencia en los recursos, mayor productividad y mejora de los servicios en el clima laboral reflejándose en un colaborador feliz y satisfecho (Fernández, 2005, p. 75).

Objetivos de desarrollo sostenible. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), son una iniciativa dada por el Organismo de las Naciones Unidas (ONU) con la finalidad de acabar con la pobreza, dar paz a la humanidad y cuidar el planeta (PNUD, 2016). La ONU menciona que existe una agenda, la misma que es la expresión de los deseos, aspiraciones y prioridades de los países miembros de la ONU para los próximos 15 años: Agenda para el 2030, donde presentaron diecisiete objetivos y 169 metas todas ellas con una visión de desarrollo combinado con conceptos económicos, sociales y ambientales; asimismo, se incluyeron pilares como desigualdad económica, el cambio climático, el consumo sostenible, la paz, y la innovación. Según el programa de naciones unidas para el desarrollo (ONU, 2016) estas fueron lanzadas en su convención estableciendo como meta alcanzar ocho de las mencionadas anteriormente. En la Figura 9 se aprecian los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible indicados por el programa los cuales se describen a continuación:



Figura 9. Objetivos de desarrollo sostenible
Tomada de “Objetivos de Desarrollo Sostenible” por el “Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo” (PNUD) 2015.

Fin de la pobreza. Alrededor del mundo existe población que aún vive con menos de \$1.90 por día. Si bien existen países como China e India que han crecido económicamente a pesar de ello, ha sido de forma dispareja. Este objetivo tiene por finalidad erradicar la pobreza a nivel mundial para el 2030 enfocándose en dar acceso a servicios básicos, apoyar a comunidades en conflicto y afectadas por desastres naturales.

Hambre cero. Este objetivo tiene como finalidad terminar con todas las posibilidades de hambre a nivel mundial para el 2030. Existen alrededor del mundo más de 90 millones de niños menores de cinco años con peso por debajo del promedio de su edad.

Salud y bienestar. Contar con buena salud para la población es prioridad para el desarrollo sostenible.

Educación de calidad. En los países en desarrollo al 2015, la tasa de matrícula de los alumnos de secundaria ascendió a 91% de matriculados y la cantidad de niños que no asisten a clases disminuyó sustancialmente.

Igualdad de género. El trato igualitario sin discriminación para las mujeres y niñas a nivel mundial es importante para los objetivos de desarrollo sostenible.

Agua limpia y saneamiento. El 40% de la población global es afectada por escasez de agua y que tiende a crecer debido al cambio climático.

Energía asequible y no contaminante. Es importante invertir en fuentes de energía como la solar; además de expandir la infraestructura.

Trabajo decente y crecimiento económico. Apunta a alcanzar el crecimiento económico sostenible a causa del aumento de productividad y la innovación tecnológica.

Industria, innovación e infraestructura. El avance de la tecnología ayuda a buscar soluciones ante los desafíos económicos además busca invertir hacia la investigación e innovación.

Reducción de desigualdades. En términos raza, condición socio-económica, son aspectos que están puestos sobre la mesa y es necesario tener una posición clara al respecto ya que afecta de manera significativa a la población más vulnerable.

Ciudades y comunidades sostenibles. El hecho de tener cada vez mayor área metropolitana influye positivamente en el incremento del PBI debido a la urbanización, sin embargo, un crecimiento muy acelerado puede terminar en sobrepoblación, infraestructuras y servicios inadecuados.

Producción y consumo responsable. El factor vinculante principalmente, es el cuidado del medio ambiente y para lograr este objetivo se parte de la premisa de producir más con menor generación de desechos per cápita para llegar a una economía más eficiente, esto significa, en la medida de lo posible que el crecimiento económico no debe generar la degradación medio ambiental.

Acción por el clima. En el año 2019, se registró temperaturas y emisiones de CO₂ que sobrepasaron niveles récord. Este punto debe ser abordado a nivel país con leyes que regulen el nivel de producción.

Vida Submarina. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, mares y recursos marinos, éstos se encargan de regular el oxígeno del aire, parte de nuestra comida por ello, es necesario implementar controles para medir niveles de contaminación, especialmente en las costas.

Vida de ecosistemas terrestres. Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad.

Paz, justicia e instituciones sólidas. Promoviendo sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Hay asuntos como conflictos sociales, inseguridad nacional, instituciones débiles y acceso limitado a la justicia que pueden significar una amenaza grave para el desarrollo sostenible.

Alianzas para lograr los objetivos. Se debe realizar mediante la unificación de asociaciones de niveles mundiales, regionales, nacionales y locales teniendo como prioridad velar por las personas y el planeta.

Ética y responsabilidad social empresarial. Con respecto a las definiciones de ética y responsabilidad social empresarial existen autores con diferentes definiciones. Miranda (2019) mencionó que la ética empresarial es el conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura organizacional de la empresa. Por otro lado, en el 2018, se indicó que existen tres tipos de conceptos vinculados entre sí la ética, la ética empresarial y la responsabilidad social (Fernández, 2018).

Ética. Son los códigos que vienen acompañados de una interpretación y ejecución las mismas que, tengan un sentido de comprensión para cada uno de sus colaboradores en una organización. No se refieren a las dualidades entre el bien y el mal o a lo correcto e incorrecto, estos conceptos son relativos al lugar o circunstancia donde se presentan (Fernández, 2018).

Ética empresarial. Son los códigos y valores de la organización creados con una finalidad y un propósito para que en base a ellas se acondicione a un modelo de gestión y por ende a los colaboradores de una empresa. Esta política estará afianzada en calzar con los valores y expectativas de sus integrantes con la finalidad de no generar conflictos dentro de la misma (Fernández, 2018).

Responsabilidad social empresarial. Se encuentra asociada a una política de gestión definida para una organización que realiza una prestación de servicios mediante la implementación de acciones; está gestionada por directivos éticos que son orientados en base a una conducta empresarial implícita en una empresa. Se refiere también a las diferentes acciones innovadoras de una organización, el cual contempla el cumplimiento de las leyes y valores éticos; la idea es poder generar utilidad sin descuidar los derechos humanos y fomentar actividades, también rentables, cuyas funciones sean responsables de velar por el bienestar social entre los colaboradores y *stakeholders* en general, así como también la manutención y conservación del medio ambiente (Fernández, 2018).

Existe una relación implementada en las organizaciones a tomar en cuenta que recoge un sistema de control la cual se someta a regulaciones internacionales reconocidas, tal como se encuentra en los reportes ISO 9000, ISO 14000 e ISO 45000 así como en los reportes de sostenibilidad del GRI (2016). Los puntos de responsabilidad social del sector salud que normalmente están vinculados con los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) son: Pobreza, educación, ahorro energético, agua limpia y finalmente salud y bienestar (Naciones Unidas, 2015) los mismos que se detallan a continuación:

Educación. Impartiendo instrucción *on-line* a través de comunicados y servicios en salud para los colaboradores de las empresas con contrato.

Ahorro energético. Implementando políticas de regulación de uso de equipos eléctricos y electrónicos en el centro médico, así como regulación de uso de la iluminación nocturna reducida a lo estrictamente necesario.

Salud y bienestar. Implementado a través de charlas de inducción dirigido a los clientes y colaboradores para el fomento de la cultura de educación en salud del cuidado individual y comunitario.

Agua limpia. Mediante el adecuado almacenamiento, tratamiento según las normas sanitarias y políticas vigentes.

En el Perú según el INEI (2020) existen 2'734,619 empresas de las cuales más del 95% están en el régimen pequeñas y medianas empresas (PYME); desarrollar responsabilidad social empresarial agregaría ventaja competitiva a las PYMES para el crecimiento del negocio y mejorar la reputación de la empresa fortaleciendo la comunicación y marketing para atraer nuevos clientes (Gestion, 2016).

Reportes de sostenibilidad. El incremento de cambios en el mundo hace que las organizaciones estén enfocadas en sobresalir, crear valor y marcar una diferencia en su desempeño, hoy en día en esa línea, se vienen preocupando por ser organizaciones sostenibles, para ello, se apoyan en las bases de la sostenibilidad y lograr un balance entre el medio ambiente, la sociedad y la economía. Ante esto, nace GRI (2016), que es una organización internacional sin fines de lucro que fue fundada en 1997 por la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), con la finalidad de impulsar la sostenibilidad en las empresas. En el estudio de Austerhühle (2015) concluyó lo siguiente:

La GRI es una organización formada por una red mundial de entidades. El marco para generar informes se desarrolla y mejora mediante el involucramiento de una

amplia gama de actores de empresas privadas, la sociedad civil, así como instituciones académicas y laborales. Las instituciones del gobierno no juegan un mayor rol en este proceso. GRI pretende una mejora continua del marco para generar informes y promover su aplicación a nivel mundial. El objetivo principal de GRI es estandarizar la declaración del rendimiento empresarial en aspectos de medio ambiente, económicos, sociales y gerenciales. (p. 208)

Los Estándares GRI (2016), se definen como el conjunto de guías prácticas establecidas que una empresa utiliza para mejorar su desempeño en términos de sostenibilidad a través de informes y son aplicables a todas las empresas que quieran medir y mejorarlo. El conjunto de estándares universales lo conforman El GRI 101, GRI 102 y GRI 103.

Según GRI (2016), se mencionó lo siguiente: El GRI 101, es el punto de partida del uso de los estándares e incluye los requerimientos de elaboración de informes de sostenibilidad, describe cómo se pueden usar, así como, hacer referencia a ellos; incluye las declaraciones específicas y obligatorias para las organizaciones que lo elaboran referente a información específica. Asimismo, expone los principios para la elaboración de informes de sostenibilidad los cuales son: (1) inclusión de grupos de interés, (2) sostenibilidad, (3) materialidad, (4) exhaustividad, (5) precisión, (6) equilibrio, (7) claridad, (8) comparabilidad, (9) fiabilidad y, (10) puntualidad. Los cuatro primeros son usados para definir el contenido y los restantes están orientados para la calidad del informe. Con relación a estos principios, se enfocan a la importancia que las organizaciones deban aplicar a los mismos para su elaboración teniendo en consideración los siguientes aspectos: En relación al contenido del informe, debe *incluir sus grupos de interés* y explicar cómo han respondido a sus expectativas e intereses razonables; debe presentar el desempeño de la organización en el contexto más amplio de la *sostenibilidad*; en aspectos de *materialidad*,

debe tratar temas que: reflejen los impactos económicos, ambientales y sociales significativos o que influyan sustancialmente en las valoraciones y decisiones de los grupos de interés; ser *exhaustivo* quiere decir que, debe incluir, además, el alcance de los temas materiales y sus coberturas, que deben ser suficientes como para reflejar los impactos antes mencionados para permitir que los grupos de interés evalúen el desempeño de la organización en el periodo objetivo del informe. En relación a la calidad del informe, este debe ser lo suficientemente *preciso* y detallado como para que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización; deben reflejar el *equilibrio* en los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización para permitir que se haga una evaluación razonable del desempeño general; debe presentar la información de una forma comprensible y accesible para los grupos de interés que la utilicen con la finalidad de mantener *claridad*; debe ser *comparable* para que la organización seleccione, recopile y comunique la información de forma coherente. La información comunicada debe presentarse de una forma que permita a los grupos de interés analizar los cambios que se produzcan en el desempeño de la misma y que pueda respaldar el análisis con respecto a otras organizaciones; la *fiabilidad* consistirá en reunir, registrar, recopilar, analizar, comunicar la información y los procesos utilizados para la preparación del informe de modo que puedan ser objeto de revisión para establecer la calidad y la materialidad de la misma. Y para culminar, las organizaciones deben ser *puntuales* y cumplir con la elaboración del informe con una programación periódica, de modo que, esté disponible a tiempo y los grupos de interés tomen decisiones informadas. (GRI, 2016, pp. 4-16).

Para la elaboración de informes de sostenibilidad y el uso de los estándares GRI (2016), mencionó dos enfoques (a) uso de todo el conjunto de estándares (b) uso de una selección de estándares con la finalidad de presentar algunos o parte de su contenido. Asimismo, el resultado esperado del informe debe estar alineado con las decisiones

tomadas a lo largo del proceso de elaboración, considerando el contenido o la calidad, como también cierta cantidad de requerimientos, tales como: perfil de la organización, estrategia, gobernanza, participación de grupos de interés, prácticas para la elaboración de informes, ética e integridad. Adicionalmente deberá identificar sus temas materiales cuyo impacto e implicancia sea significativo en los ámbitos económicos, sociales y ambientales; incluir los contenidos sobre el enfoque de gestión correspondiente al tema, describiendo una narrativa sobre como una organización describe sus temas materiales y los impactos asociados. Al preparar un informe de sostenibilidad, la organización debe presentar información relativa al periodo elegido por ellos mismos con un alcance del informe actual o de dos periodos anteriores, así como objetivos a corto y mediano plazo. (pp. 17-26)

El GRI 102, estableció una serie de requerimientos para la elaboración de informes en base a la información de la organización y sus prácticas para la concepción de reportes GRI (2016). Este estándar comprende de cincuenta y seis contenidos sobre los datos generales como: rubro, ubicación, tamaño, cantidad de empleados; además de otros como las estrategias de la empresa, la importancia de la ética e integridad y sus grupos de interés. (pp. 5-42)

El GRI 103 estableció los requerimientos para la presentación de información sobre el enfoque en la manera de gestionar un tema material; este estándar, se complementa con el GRI 101 y glosario de los estándares GRI (2016). El GRI 103 (2016) contiene los requerimientos principales sobre el enfoque de gestión de temas materiales que son: explicación del tema material y su cobertura, enfoque de gestión y sus componentes y evaluación del enfoque de gestión; por otro lado el tema material sirve para reflejar los impactos económicos, ambientales y sociales, llamados estándares temáticos los que son tres: estándares económicos contenidos en el GRI 200, estándares ambientales contenidos

en el GRI 300 y finalmente estándares sociales contenidos en el GRI 400. Presentadas en la descripción general del conjunto de estándares GRI mostrado en la Figura 10.



Figura 10. Descripción general del conjunto de estándares GRI. Tomada de “GRI 101: Fundamentos (Foundation) 2016” por el Global Reporting Initiative (GRI) 2016.

El conjunto de estándares temáticos conforma los contenidos específicos y que utilizan un idioma común para las organizaciones y *stakeholders*. En función del desarrollo sostenible y según la encuesta de informes de responsabilidad corporativa reportada por la compañía KPMG (2017, concluyó que el 93% de las 250 corporaciones más grandes del mundo elaboran informes anuales las que representan la colaboración ante los impactos positivos y negativos relacionados a los reportes de sostenibilidad. A continuación, se detallan los estándares específicos del GRI los mismos que se hicieron efectivos el primero de julio del año 2018, según la página web del GRI:

GRI 200: en este estándar de gestión se enfocan los temas económicos y dentro de este se evalúan temas relacionados como: desempeño económico, presencia en el mercado, impactos económicos indirectos, prácticas de adquisición, lucha contra la corrupción y competencia desleal, y fiscalidad; este último con entrada en vigor el primer enero 2021.

GRI 300: en este estándar de gestión se enfoquen los temas ambientales y dentro de estos se evalúan diferentes aspectos tales como: materiales, energía, biodiversidad, emisiones, efluentes y residuos, cumplimiento ambiental, evaluación ambiental de los proveedores y agua y efluentes; este último con entrada en vigor el primero enero 2021.

GRI 400: en este estándar de gestión se enfoquen los temas sociales y para poder evaluar este reporte se toma en cuenta los siguientes aspectos: empleo, la relación del trabajador - empresa, formación y enseñanza, diversidad e igualdad de oportunidades, no discriminación, libertad de asociación y negociación colectiva, trabajo infantil, trabajo forzoso u obligatorio, prácticas seguras, derechos de los pueblos indígenas, evaluación de derechos humanos, comunidades locales, evaluación social de los proveedores, política pública, seguridad y salud de los clientes, marketing y etiquetado, privacidad del cliente y finalmente cumplimiento socioeconómico y seguridad y salud en el trabajo; este último con entrada en vigor el primero enero 2021.

3.2.2 Cultura organizacional

Una cultura se refiere a la idiosincrasia colectiva que comparte un grupo humano y la diferencia de otro u otros individuos Van Zoggel (2015), esto involucra actitudes, ideas, creencias, hábitos, enseñanzas, costumbres, idiomas, formas de pensar, actuar entre otros, que son propios de cada individuo y de cada grupo de tal modo que los convierte en uno diferente de los otros. En esta sección vamos a explicar el concepto de la cultura organizacional que engloba un requerimiento de sus líderes para una gestión de la

organización en términos socio culturales dirigido a sus colaboradores de manera adecuada siendo necesario tener claridad tanto en las estrategias como en la estructura de la empresa.

La cultura organizacional es la base de las motivaciones, actitudes y expectativas de sus colaboradores Jiménez (2008). Esto genera que los mismos se sientan identificados con la empresa y los motive a ser más productivos; es por eso que es importante que los líderes profesen, comuniquen, ejecuten y sean íntegros con la cultura organizacional para que esta se convierta en una herramienta de gestión para el alcance de objetivos.

La cultura organizacional es el conjunto de creencias y hábitos adquiridos por las actitudes, expectativas, normas y valores que profesan los miembros de una organización Chiavenato (2009). Es sobre todo la esencia de la compañía y ésta se manifiesta en la forma de hacer negocios, trato hacia sus clientes y trabajadores, así como la lealtad de estos. Por otro lado, la cultura organizacional se enfoca hacia la identificación de los empleados con base a toda la organización, también se refiere a las actividades laborales desde el punto de vista de un grupo y no de manera individual, toma en cuenta las repercusiones de las decisiones tomadas por la empresa y las consecuencias en sus trabajadores, fomenta que las unidades de la compañía trabajen en forma sincronizada, también evalúa el control de reglas que se tiene para supervisar el comportamiento de los colaboradores, así como, la promoción del nivel de innovación y aversión al riesgo. Sobre la distribución económica es también un factor que se toma en cuenta considerando el desempeño del personal, también el grado de tolerancia para que expresen sus críticas y conflictos abiertamente; se considera también la manera en que se logran los objetivos y no hacia los medios que se utilizan para alcanzarlos; finalmente considera cómo la organización controla y responde hacia los cambios externos (Robbins & Judge, 2013).

En la nota técnica de la Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA) 2015, conceptualizó la cultura en una organización como el resultado de tres sistemas

interrelacionados: el sistema simbólico, instrumental o de gestión de personas y el sistema psicosocial; los que se describen a continuación:

El sistema simbólico comprende la manera de pensar de la organización y son compuestas por los valores, principios, creencias, convicciones, ritos, normas, y expectativas. Existen empresas que han desarrollado implícita y sutilmente la penetración de sus valores. Estos aspectos pueden manifestarse a través de historias, ritos o ceremonias, por ejemplo: celebraciones, los valores corporativos, lenguaje empleado en la organización, código de vestimenta, colores, entre otros; de manera tal que, expande y refuerza la cultura a través de estos símbolos.

El sistema instrumental hace referencia a las políticas y prácticas de gestión de personas tales como: el movimiento del personal, planificación de las directrices de la comunicación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, retribución para atraer, retener y desarrollar al personal, organización del trabajo para cumplir los objetivos y relaciones laborales. Todo este sistema se aplica desde el punto de vista del manejo del recurso humano en las organizaciones y como este es valorado en mutuo beneficio para la empresa y los colaboradores.

El sistema psicosocial hace referencia al estilo de dirección de personas o la manera de gestionar los comportamientos y relaciones entre los colaboradores y demás *stakeholders*; hace referencia a la conexión del trabajo individual y grupal para beneficiar la coherencia interna de la organización y la adaptación externa del mercado, pues, consiste en determinar la manera en que se dirige, se premia y se castiga al colaborador. Asimismo, contempla aspectos relacionados al grado de autonomía del empleado, en cómo se delega la autoridad y responsabilidad, el uso del poder y la información, el énfasis en que los líderes supervisan el cumplimiento de normas establecidas, la identificación de una comunicación vertical u horizontal y la manera en dar solución a conflictos internos. Cada diseño o

estrategia de dirección está influenciada por la cultura reflejándose en los valores y creencias de cada organización; en ocasiones se espera que los directivos y altos mandos actúen bajo los códigos de conducta llamados perfiles de competencia y se trata de asegurar que los directivos sean íntegros (EADA, 2015, pp.3-6). Estos tres sistemas se pueden observar en la Figura 11 a continuación.

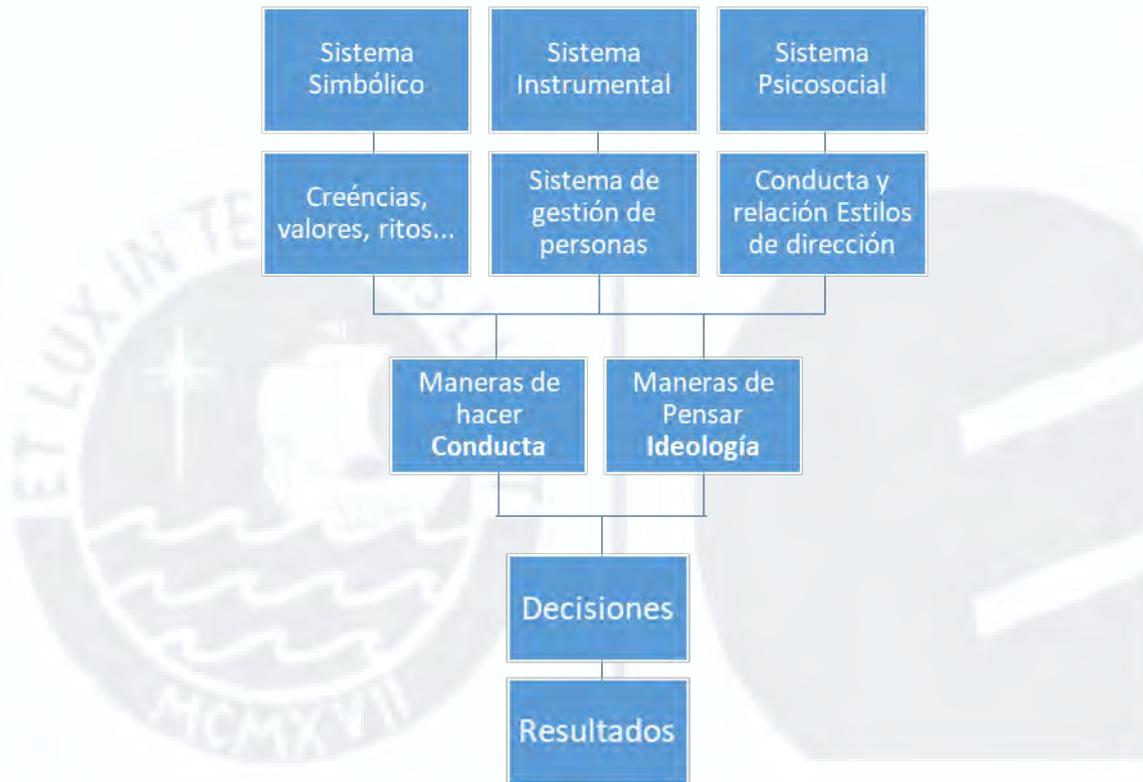


Figura 11. Los tres sistemas de la cultura organizacional. Tomado de “Cultura y Cambio” por la escuela de negocios de Alta Dirección y Administración (EADA) 2015.

Valores. Los valores son los principios que caracterizan, diferencian y distinguen a una persona, organización o país, por lo que se actúa con bien, merecen atención y deseo; al constituirse en una persona, tiene un sentido y por ende una razón de ser como muestra de reconocimiento, sabiendo que su existencia es buena. Los valores al llevarlos al sector corporativo como parte de la cultura organizacional son asumidos como principios propios de la compañía dada sus características, condiciones, entorno y expectativa de sus *clientes* (Chiavenato, 2009). Los valores de una organización son aquellos que identifican y

caracterizan a una empresa y que en base a estos se realizan las operaciones de esta (O'Donnell, 2007). Estos valores en las empresas buscan construir un clima laboral adecuado de tal manera que los colaboradores se desarrollen de una manera profesional se conviertan en una fortaleza para la compañía frente a sus rivales. Los valores organizacionales frecuentemente empleados y difundidos en las empresas son: honestidad, trabajo en equipo, respeto, lealtad, eficacia, calidad, responsabilidad y justicia.

Actitudes. La actitud en el campo laboral significa establecer una relación interpersonal positiva con los demás asumiendo total responsabilidad y tomando en cuenta las capacidades de cada uno, demostrando hechos y su importancia en la objetividad de las decisiones (D'Ambra, 2016). Una actitud mental positiva relacionada con la empresa dependerá directamente de cómo valore sus deseos y necesidades (Bellinzaghi, 2017). Esta simbiosis de mentalidad y deseos permitirá mejorar las condiciones laborales con habilidades propias ante situaciones complejas, las que llevarán a obtener resultados favorables, logrando el éxito en la gestión. En este sentido, la actitud viene a formar parte integrante del éxito; y el éxito pasó a ser más una función de la personalidad, de la imagen pública, de las actitudes y las conductas, habilidades y técnicas que hacen funcionar los procesos de la interacción humana. En conclusión, podemos definir la actitud mental positiva como una de las sendas de la ética de la personalidad.

Tradiciones. Raffino (2019) definió la tradición como el conjunto de valores, costumbres y creencias que se transmite a través de las distintas generaciones en las sociedades; a este conjunto se lo suele llamar bienes culturales. Es una repetición de actividades con lenguaje propio que se transmiten de generación en generación tales como la vestimenta, fechas especiales, danzas, celebraciones, entre otros; para que una actividad sea establecida como una tradición requiere de mucho tiempo y educación, de tal manera que se cree un hábito. Las comunidades, empresas e incluso las grandes familias cuentan

con distintas tradiciones; no se heredan genéticamente, sino socialmente y tiene mucha influencia por parte de la cultura donde se generan; es así que, a través de las tradiciones el pasado es llevado al presente.

Estrategia. Existen varios conceptos que definieron la estrategia de las empresas siendo el más significativo la estrategia de Porter (2008) donde menciona que la estrategia competitiva consiste en que, para entregar una propuesta de valor diferenciada, se deben seleccionar diferentes actividades de manera planificada y éstas deben ser diferentes a las ofrecidas por su competidor. Además, la creación de una estrategia para una empresa, implica la planificación para alcanzar un objetivo de tal manera que, al momento de definir la estructura o proceso para la generación de un bien o servicio, este sea diferente con respecto a sus competidores, asegurando un menor tiempo y costo de producción, manteniendo o elevando la calidad, pues de por sí el mercado es competitivo, esto implica ser mejor en procesos internos que los competidores y lograr una percepción de valor de los clientes hacia la empresa acorde a Porter (2009).

Un paso posterior al de haber implementado una estrategia de características sólidas, es el de aplicar el concepto de valor compartido según Kramer & Porter (2011) el cual se define como el incremento competitividad de la empresa mediante un simultáneo aumento de las condiciones económicas y sociales de las comunidades adyacentes al *corebusiness* del mismo en el cual opera. El enfoque principal sigue siendo incrementar la riqueza y generar utilidades, pero considerando a la estrategia social con la empresarial ambas vinculadas una con la otra de manera muy estrecha, de tal manera que ambas se vuelvan dependientes entre sí; con esto, el éxito empresarial le pertenece no solamente a la empresa sino también a su comunidad.

Comportamiento organizacional. Es el campo de estudio que investiga el impacto de conducta que tienen los individuos y de cómo impacta dentro de las organizaciones con

la finalidad de aplicar estos conocimientos en la búsqueda de eficacia (Robbins & Judge 2013). Por otro lado, el comportamiento organizacional retrata la relación y la interacción que tienen las organizaciones y las personas, así como, la influencia que hay entre las mismas (Chiavenato, 2009). El estrés es un factor importante en las organizaciones que requiere tomar medidas preventivas para comprometerse en un trabajo decoroso, con mejoras y con una organización colectiva. Establecer procedimientos es fundamental para atender y superar los problemas con prontitud, con ello, deben trabajar los líderes basados en la comunicación, protección de la privacidad y el abordaje a su resolución con prontitud. El trabajar con justicia permitirá formar una cultura organizacional para que las condiciones de estrés puedan ser atacados en el momento oportuno según la OIT (2013).

3.3 Conclusiones

Este capítulo ha ayudado a entender la literatura relevante para ser considerada en la evaluación de la causa raíz del problema, así como identificar, plantear y proponer algunas posibles soluciones que, al ser implantadas corregirán el problema y generará un crecimiento de la empresa respecto a su organización. Considerando la sostenibilidad como el primer punto, debe convertirse como uno de los principales objetivos de cualquier empresa que quiera lograr el crecimiento deseado; ya que, si uno de sus tres principales componentes ya sea el social, económico o el medioambiental no está desarrollado adecuadamente, generará un desequilibrio y por ende la empresa no podrá mantenerse en el tiempo. Una ayuda para las empresas son los reportes de sostenibilidad que se están convirtiendo en una herramienta y fortaleza potente a nivel mundial y les permite poder evaluarse a sí mismas, así como, monitorear el nivel de sostenibilidad que mantienen. El segundo punto a considerar es la cultura organizacional la que calificamos como imprescindible para una compañía y la distingue frente a otras organizaciones. Además, el desarrollo de la cultura organizacional permite fidelizar a los colaboradores quienes se

convierten en embajadores de la organización donde se necesita con suma importancia el liderazgo de sus directivos quienes deben ser íntegros. Por lo anteriormente expuesto, se puede concluir que los conceptos nos ayudarán a tener un punto de partida para poder enfocarnos en encontrar la raíz del problema y ayudará a plantear diferentes propuestas de solución para su posterior implementación por MEDCORP.



Capítulo IV: Análisis Cualitativo / Cuantitativo de la Empresa

Luego de las diferentes reuniones tanto presenciales como no presenciales con los directivos y el analista del sistema integrado de gestión de salud ocupacional de la compañía, se analizará en este capítulo los resultados de las actividades realizadas. Asimismo, MEDCORP realizó una encuesta a 43 personas que representan el 100% de los colaboradores en la empresa, utilizando el método CoPsoQ-istas21 (Moncada, Llorens, & Andrés, 2014). diseñada para la evaluación psicosocial, abarcando colaboradores tales como: médicos, administrativos y operativos; los resultados obtenidos fueron compartidos para el análisis y desarrollo de esta tesis. Los mismos, fueron adaptados a una encuesta *online* a través de la plataforma de encuestas gratuita *Google Forms* en el mes de febrero del 2020.

4.1 Análisis cualitativo

En este análisis se revisó la situación actual de MEDCORP que permitirá la evaluación de las opiniones vertidas por las personas entrevistadas. El problema identificado en la empresa es la ausencia de desarrollo de cultura organizacional, por lo tanto, en este análisis cualitativo mostraremos los resultados obtenidos de la encuesta que ayudará a evaluar el comportamiento de los trabajadores, la forma de cómo los directivos creen que debe operar la compañía, factores cualitativos del personal y de sus operaciones, la relación entre el trabajador - empresa y el grado de satisfacción del personal.

4.1.1 Análisis de las entrevistas con los directivos

Las diferentes conversaciones con la Gerencia General se realizaron con el objetivo de conocer desde la perspectiva de primera línea, cuáles eran las dificultades y problemáticas por las que pasaba MEDCORP; también, se revisaron los temas relacionados a sus colaboradores en donde se descubrió por parte de la misma gerencia general de MEDCORP que sus empleados se encuentran poco comprometidos con su trabajo, esto

genera poca eficiencia, ocasionando diferentes tipos de problemas en las áreas administrativas y operativas, con distintos niveles de complejidad.

Las jefaturas de igual modo, en diferentes oportunidades desconocen cómo resolver este tipo de situaciones o no tienen autonomía para poder tomar una decisión por lo que suelen trasladar este tipo de problemas hacia la gerencia general para que le dé solución, generando así, una carga laboral innecesaria y ocasionando un desenfoco en la empresa. De igual manera, se percibió una serie de factores que denota la falta de desarrollo de cultura organizacional en la empresa tales como: falta de trabajo en equipo, orientación al logro, delegación de tareas, identificación con la empresa, valoración de trabajos, tareas claras, liderazgo visible, apoyo entre los compañeros, vocación de servicio del personal, actitud y proactividad hacia las tareas, actividades y resolución de problemas.

Todas estas condiciones son oportunidades de mejora y han sido identificados para que en los capítulos siguientes de esta tesis se plantee un plan de trabajo a implementar para desarrollar la cultura organizacional que identifique a MEDCORP y a su vez, esta se convierta en una fortaleza para la organización.

MEDCORP en la actualidad tiene alianzas con socios estratégicos las que planea utilizar para expandir su presencia en provincias, esto nace como necesidad de los potenciales clientes que se encuentran principalmente fuera de Lima; actualmente trabajan con pocos pero importantes en tamaño y facturación, convirtiendo esta situación en una debilidad debido a que en la situación de perder uno de estos pocos clientes, se perdería un monto importante de ingresos, es por ello, que tiene el reto y la necesidad de incrementar su cartera de clientes para elevar los ingresos y distribuir la misma.

En las diferentes reuniones sostenidas con la gerencia general se pudo observar que no cuentan con una estrategia comercial definida, tampoco tiene un equipo comercial ni un jefe que se dedique a impulsar las ventas; los contratos actuales se han obtenido gracias a

las relaciones personales que la gerencia general ha obtenido a lo largo de su carrera profesional.

4.1.2 Análisis de los roles y responsabilidades dentro de la organización

La organización de MEDCORP está basada en una estructura vertical cuya responsabilidad recae en su gerencia general; los cargos que tienen mayor responsabilidad en la línea organizacional fueron identificados cuyos cargos fueron descritos, evaluados y analizados desde la perspectiva de la importancia y relevancia que tienen para la operación en la empresa, la información de los principales puestos de la estructura de MEDCORP se obtuvo del organigrama presentado en el reporte de sostenibilidad del 2018; y toda la información de las responsabilidades de estas posiciones se obtuvieron de las diferentes entrevistas realizadas los que a continuación se detallan:

Gerente general. La gerencia general se encarga de todos los procesos independientes, sistemas integrados de gestión, las líneas de negocios y la dirección del personal relacionado. También planifica los objetivos para la empresa y asegura su ejecución a través del liderazgo de los diferentes equipos de trabajo maximizando todo tipo de recursos de la entidad, parte de su labor está enfocada a resolver los problemas que son derivados de las diferentes jefaturas haciendo su labor mucho más recargada. Para MEDCORP esta posición es asumida por el dueño de la empresa quien tiene estudios profesionales de medicina e ingeniería industrial y una maestría en salud ocupacional. El gerente viene involucrándose en todos los procesos realizando *micromanagement* dado que la estructura al ser pequeña, lo permite. Sin embargo, está haciendo perder el empoderamiento de los jefes de área y los colaboradores muestran cierto rechazo debido a sienten que no se les tiene la debida confianza para ejercer sus funciones.

Gerente técnico comercial. Tiene como principal función la gestión de la cartera de clientes. Además de realizar el proyectado de ventas y ejecutarlo, también fideliza a los

clientes actuales y busca nuevos que incrementen la facturación de la empresa. Esta posición actualmente la ejerce el gerente general, debido a la experiencia y relaciones personales que mantiene en el sector. Los resultados de la gerencia técnica comercial están en función a la disponibilidad de tiempo del gerente general. No existe una persona exclusiva y dedicada al desarrollo de la labor comercial como la búsqueda de nuevos clientes. Debido a esto, la concentración de la facturación se da en tres clientes principales los cuales representan el 58% de la facturación total teniendo un riesgo de fuga de estos y perdiendo ventas por consecuencia.

Asistente técnico comercial. Tiene como principal labor dar soporte a la gerencia comercial y también es responsable de realizar seguimiento a los pedidos de los clientes, así como, cualquier consulta técnica adicional. Se encarga de brindar la información de todos los servicios brindados por MEDCORP y ejecuta la parte operativa y administrativa después de cerrado un contrato con nuevos clientes. Esta persona no cuenta con autonomía para su posición y tiene que solicitar autorización para cualquier ejecución de presupuesto de venta al gerente general, quien, debido a la falta de tiempo retrasa las aprobaciones llegando a perderse procesos significativos que puedan favorecer a la organización.

Jefe del sistema integrado de gestión. Es responsable de implementar, mejorar, actualizar y monitorear el sistema de gestión de calidad ISO 9001; sistema de gestión medioambiental ISO 14001; sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional ISO 45001; así como, elaborar el reporte de sostenibilidad y monitoreo del mismo. Se asegura que todo el proceso reúna los requisitos mínimos necesarios como parte importante de la estrategia de la empresa y que le da una ventaja competitiva. El jefe de esta área es de confianza del gerente general quien demuestra capacidad organizativa y de gestión para la obtención e implementación de normas ISO y elaboración de reportes de sostenibilidad que están dentro de los planes estratégicos de la empresa.

Jefe de operaciones y servicios médicos. El jefe de operaciones y servicios médicos es el responsable de asegurar que las atenciones a los clientes se efectúen en el menor tiempo posible. Parte de sus funciones es asegurar que el propio personal médico tenga los recursos, insumos, materiales e infraestructura siempre disponible para poder dedicarse a realizar sus funciones de manera adecuada. Tiene el control del personal de limpieza tercerizada y supervisa al personal médico en cumplimiento de labores dentro del plazo correspondiente. Parte de sus funciones se orienta a la planeación, adecuación y distribución de trabajos uniformes, sin embargo, se percibe observaciones por los colaboradores de la empresa, trasladándolos a la gerencia general. Esta posición es importante para la organización; tiene independencia en la ejecución de las tareas mas no en la toma de decisiones que dependen del gerente general quien suele involucrarse en todo el proceso.

Jefe de contabilidad y finanzas. Es el responsable de procesar, llevar un control riguroso de facturación, registro, cobranza, pagos a proveedores y todo movimiento financiero de la empresa para atención requerida de los servicios y manejo de la información detallada del registro de ingresos y egresos. El jefe cuenta con asistentes operativos cuyas funciones son verificar si el cliente es moroso y revisión del estado actual de su línea de crédito; con toda esta información revisada, se da el visto bueno para continuar con las atenciones. Su trabajo es importante ya que vela por el flujo de caja diario y mensual para poder mantener la operación de la empresa. El colaborador a cargo es un familiar del Gerente General, quien asume la parte financiera y contable desde el inicio de las operaciones. A pesar de contar con pocos clientes, poseen una cartera de créditos con una leve morosidad.

Jefe de comunicaciones. Es el responsable de la creación e impresión de nueva publicidad a través de las redes sociales, medios impresos y asistencia a diferentes tipos de

eventos. Asimismo, ellos poseen la cartera actualizada y envían las promociones periódicamente a los correos designados de los clientes. Cuando se identifica que algún colaborador tiene un alto rendimiento (e.g. combinación entre actitud, aptitud, y conocimiento) el jefe de comunicaciones realiza anuncios de reconocimiento del personal tales como anuncios del empleado del mes para incentivar al personal donde la empresa reconoce la labor de sus trabajadores. El jefe de comunicaciones está constantemente reunido con el área comercial con la finalidad de canalizar las promociones mediante los medios y tiempo adecuado. Además, se encarga de realizar la comunicación interna para los colaboradores de los diferentes cambios y mejoras en la organización. Esta área tiene como oportunidad el uso de herramientas digitales como *mailing* y el manejo de redes sociales para fortalecer la marca en la búsqueda de nuevos clientes en coordinación con el área comercial.

Jefe de recursos humanos. El jefe de recursos humanos es responsable de la gestión de todo el personal de la empresa; también vela por la integridad y salud de estos. Por otro lado, lidera el proceso de reclutamiento del personal para una nueva posición o el reemplazo de un saliente. Su labor es importante ya que depende de esta área la calidad del personal que ingresa a la empresa, pero también debe velar por el reconocimiento a su labor e integración del mismo para generar compromiso e identidad para desarrollar la cultura organizacional. Esta posición lidera el área de recursos humanos y aun no se ha implementado una estructura definida que permita una cohesión entre los trabajadores y los objetivos de la empresa. Esta persona tiene una tarea ardua para la solución del problema principal de esta tesis.

Jefe de tecnología de información e infraestructura. Es responsable de la actualización y mantenimiento de todos los sistemas de información internos (ERPs) los cuales son usados para llevar el control de la contabilidad, costos, ingresos, facturas y

cursos de capacitación, este último, es gestionado en línea mediante las plataformas que publica el área de tecnología e información, herramienta muy útil para la capacitación y el monitoreo internas y externas cuando se trata de los clientes; esta herramienta le da un valor diferenciado a la empresa ante sus principales competidores que mantienen un sistema tradicional. Esta jefatura en la actualidad cumple la tarea con personal tercerizado cuyo diseño y programación de software es asumida directamente para su implementación.

4.2 Análisis cuantitativo

En este análisis revisaremos dos principales aspectos: a) análisis de las encuestas a los trabajadores; b) análisis de los reportes GRI utilizados por MEDCORP. Esto permitirá conocer las herramientas que viene utilizando la empresa

4.2.1 Análisis de las encuestas a los trabajadores

A través de las encuestas realizadas a los colaboradores, se ha obtenido información valiosa la que ha sido analizada con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a la cultura organizacional habiendo dado los siguientes resultados: el total de colaboradores evaluados en la empresa al momento de realizar la encuesta fueron 42 trabajadores de los cuales el 56% son mujeres; el 54% de los trabajadores son menores a 31 años, el 46% es personal asistencial y 54% el administrativo. Cabe resaltar que el 37% del personal es relativamente nuevo ya que tiene una antigüedad menor a 6 meses. Los colaboradores de MEDCORP realizan tareas de distintos puestos de trabajo (i.e, trabajos que son adicionales a sus tareas habituales), un 14.6% del personal manifiesta que de las tareas adicionales, estas corresponden a un personal con menor nivel de responsabilidad y un 29.3% indica que, de las tareas adicionales, corresponden a un personal con mayor nivel de responsabilidad; en relación al salario, el 56.1% del personal menciona que el trabajo que realiza es de una categoría o grupo superior al que tiene asignado salarialmente; el 26.8% no puede dejar su puesto de trabajo por algún asunto personal o familiar lo que

demuestra una falta de empatía de la empresa hacia los colaboradores en situaciones de emergencia personal o familiar; el 48.8% menciona que muchas veces sienten desgaste emocional y un 31.7% tienen retrasos en la entrega de sus trabajos; el 46.3% considera que se las tareas no se distribuyen de una manera justa y provoca que algunas veces se le acumule trabajo, ver Figura 12.

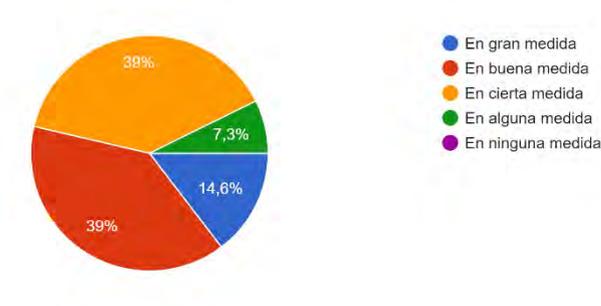


Figura 12. Resultado de pregunta encuesta: ¿En qué medida se distribuyen las tareas de una forma justa?

Un 39% de los colaboradores afirma no tener tiempo suficiente para realizar su trabajo y el 75% siente que su energía es consumida por el trabajo perjudicando en sus tareas domésticas y familiares. El resultado de estas encuestas es que las personas están siendo explotadas al máximo ocasionando un desgaste mental elevado. Con todos estos valores se puede ver claramente que las diferentes tareas que se tienen en la empresa no están correctamente distribuidas y asignadas al personal, ocasionando que las tareas se realicen sin motivación y poco interés para pensar en optimizarlas; un 43.9% del personal menciona que sus jefes directos le han consultado algunas veces como mejorar su trabajo, lo que demuestra interés por parte de las jefaturas, pero no necesariamente van a obtener una respuesta adecuada de cómo optimizar el trabajo debido al alto nivel de estrés generado día a día.

En relación a los horarios de ingreso, el 36.6% de los trabajadores tiene una tolerancia de 20 min y el resto no tiene permitido ninguna; se debe pensar en implementar un tiempo de tolerancia para todos por igual y así generar equidad con los horarios de

ingreso en la empresa. El 94% del personal considera que su trabajo le brinda la oportunidad de mejorar sus conocimientos y habilidades, la totalidad de los colaboradores se sienten comprometidos con su profesión; además, se denota gran demanda en el ritmo laboral dentro de la empresa, pero existe una minoría que se siente excluida de los anuncios importantes. El 25% de los colaboradores manifiesta que sus trabajos no tienen objetivos claros y un 78% de los trabajadores se les exigen cosas contradictorias en el trabajo; a pesar que la mayor parte del personal recibe toda la información necesaria para realizar bien su trabajo, un 30% no sabe exactamente que tareas son de su responsabilidad y el 40% no tiene claro lo que sus jefes esperan de ellos; por otro lado, el 41% de los colaboradores desconocen el margen de autonomía de su trabajo.

El personal debería ser escuchado como parte del planteamiento de propuestas de solución para desarrollar tareas de modo diferente y mejorar la eficiencia ya que el 43.9% cree que las tareas deberían hacerse de otra manera y que hay varias tareas innecesarias tal como se muestra en la Figura 13.

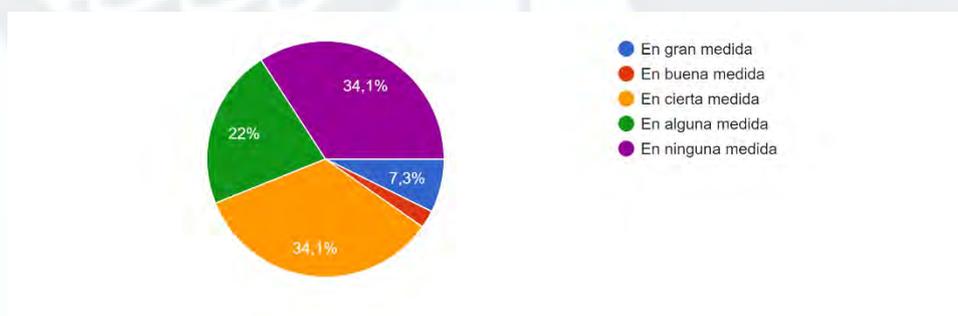


Figura 13. Resultado de pregunta encuesta: ¿En qué medida tienes que realizar tareas que te parecen innecesarias?

Se debe validar con el personal que tenga conocimiento, de cuál es el objetivo de las tareas asignadas; el 49% menciona que recibe ayuda y apoyo de sus compañeros de trabajo, esto se interpreta de dos formas: a) que existe el compañerismo entre los colaboradores, b) que denota falta de conocimiento en el colaborador en el cumplimiento de realizar sus tareas. La mayoría del personal sabe que su jefe está dispuesto a escuchar sus problemas del

trabajo; el 75% de colaboradores no se adapta fácilmente a los cambios imprevistos realizados por la empresa y tienen preocupación si es que les cambian de tareas actuales contra su voluntad; además, el 64% se preocupa por si les cambian el horario de trabajo y el 70% está preocupado de un despido o la no renovación de su contrato de trabajo.

Asimismo, un 75% considera que la dirección general respeta el trabajo de los colaboradores, que se genera confianza, que no existe injusticia laboral y que confían en la información procedente de la dirección; el 87% considera que los conflictos se solucionan de manera justa; el 90% de ellos perciben que son reconocidos por su labor bien hecha y que sus propuestas son consideradas por la directiva con el mismo nivel de seriedad. Existe una gran aceptación de los colaboradores ya que perciben que pueden expresar sus opiniones y emociones; todos los trabajadores mencionan que cuentan con oportunidades de desarrollo profesional y el 50% del personal opina que sus jefes inmediatos no planifican adecuadamente el trabajo; sucede lo mismo en la percepción de la distribución de los trabajos por sus jefes inmediatos hacia ellos; más del 50% considera que su jefe no resuelve adecuadamente los conflictos, como se visualiza en la Figura 14.

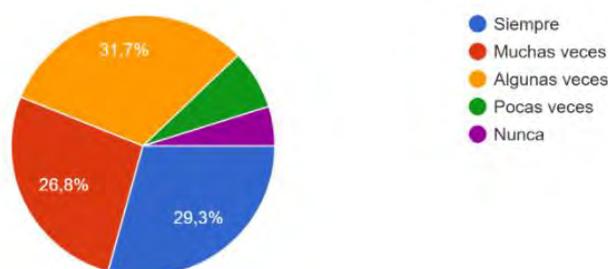


Figura 14. Resultado de pregunta encuesta; ¿Con qué frecuencia tu jefe inmediato está dispuesto a escuchar tus problemas del trabajo?

Por otro lado, el 30% del personal manifiesta que recibe un sueldo inadecuado para poder pagar sus gastos fundamentales. Todos estos datos nos permiten ver el desempeño laboral en la empresa y de cómo se ve afectado en gran medida, también se ve la necesidad de considerar un plan para evaluar la eficiencia laboral.

4.2.2 Análisis de los reportes GRI utilizados

Luego de revisar el reporte de sostenibilidad emitido por MEDCORP en el 2018 se puede apreciar que solo tiene implementados 32 de los 137 contenidos que tienen los GRI desde la serie 100 hasta la serie 400, tal como se puede apreciar en la Tabla 9.

Tabla 9

Resumen de los estándares GRI utilizados por la empresa.

Título del estándar o contenido		GRI	Contenido cumplido
	Total	60	16
Serie 100	GRI 101 Fundamentos	1	1
	GRI 102 Contenido general	56	14
	GRI 103 Enfoque de gestión	3	1
	Total	13	4
Serie 200	GRI 201 Desempeño económico	4	1
	GRI 202 Presencia en el mercado	2	-
	GRI 203 Impactos económicos indirectos	2	1
	GRI 204 Prácticas de adquisición	1	-
	GRI 205 Anticorrupción	3	2
	GRI 206 Competencia desleal	1	-
	Total	30	6
Serie 300	GRI 301 Materiales	3	-
	GRI 302 Energía	5	3
	GRI 303 Agua y efluentes	3	-
	GRI 304 Biodiversidad	4	-
	GRI 305 Emisiones	7	-
	GRI 306 Efluentes y residuos	5	2
	GRI 307 Cumplimiento ambiental	1	1
	GRI 308 Evaluación ambiental de proveedores	2	-
	Total	34	6
Serie 400	GRI 401 Empleo	3	-
	GRI 402 Relaciones trabajador - empresa	1	-
	GRI 403 Salud y seguridad en el trabajo	4	1
	GRI 404 Formación y enseñanza	3	-
	GRI 405 Diversidad e igualdad de oportunidades	2	-
	GRI 406 No discriminación	1	-
	GRI 407 Libertad de asociación y negociación colectiva	1	-
	GRI 408 Trabajo infantil	1	1
	GRI 409 Trabajo forzoso u obligatorio	1	-
	GRI 410 Prácticas en materia de seguridad	1	-
	GRI 411 Derechos de los pueblos indígenas	1	-
	GRI 412 Evaluación de derechos humanos	3	-
	GRI 413 Comunidades locales	2	1
	GRI 414 Evaluación social de los proveedores	2	1
	GRI 415 Política pública	1	-
	GRI 416 Salud y seguridad de los clientes	2	-
	GRI 417 Marketing y etiquetado 2016	3	-
	GRI 418 Privacidad del cliente 2016	1	1
	GRI 419 Cumplimiento socioeconómico 2016	1	1
Total de contenidos en los Estándares Reporte GRI 2016	137	32	

En los capítulos posteriores tal como el capítulo cinco denominado “Análisis de causa raíz del problema” y el capítulo seis denominado “Alternativas de soluciones evaluadas” se contrastará con cada uno de los contenidos GRI mencionados y en función a las soluciones propuestas se mostrarán sugerencias que podrán incrementar la productividad de los colaboradores manteniendo su motivación en la empresa enfocados a mejorar el desarrollo de una cultura organizacional.

Por otro lado, cabe resaltar que MEDCORP viene utilizando los reportes GRI como un argumento para su propuesta comercial acompañados de certificaciones en normas ISO que si bien son requeridas por sus principales clientes debido a que lo ayudan a tener una mejor posición como proveedor, no está aprovechando el verdadero potencial que tiene la emisión de estos reportes, ya que existen muchos puntos contenidos que no se reportan de una manera adecuada o incompleta, perdiendo así una gran oportunidad de utilizarlos como herramienta de gestión y poder analizar las oportunidades de mejora, en los tres aspectos social, económico y medioambiental; los que también son pilares de los objetivos de desarrollo sostenible de una empresa. A continuación, en la Tabla 9 se puede apreciar que estándares está cumpliendo MEDCORP.

4.3 Conclusiones

De los párrafos anteriores, se concluye que MEDCORP en relación a las encuestas, ha pasado por desapercibido el sentir y la situación actual del personal, problemas tales como: la distribución de carga laboral hacia los empleados, la cual debe de revisarse y evaluarse para no generar estrés en los colaboradores y elevar su productividad; la planificación del trabajo de los jefes de las diferentes áreas debe ser revisado ya que los colaboradores sienten que su planificación es poco eficiente y genera improductividad; se debe evitar diferencias con los horarios de ingreso al trabajo y mantener una tolerancia estandarizada para todos, así, se genera equidad y trato justo; los colaboradores deben ser

evaluados con respecto a sus funciones, así como, el conocimiento de las herramientas que disponen y conocen para poder realizar sus labores de manera adecuada; esta gestión podría verse reflejada en el bajo cumplimiento de la relación trabajador empresa contemplado en el standard GRI 402.

Desde el punto de vista cuantitativo MEDCORP podría mejorar significativamente la utilidad operativa ya que en los meses de enero, marzo y junio sus resultados son negativos; este suceso resulta de no tener controlado sus objetivos de ventas, así como, tener presente su punto de equilibrio como punto de partida al momento de plantear la meta de facturación mínima mensual; se puede minimizar un poco el efecto en los meses que se tiene previsto el incremento de gastos fijos en la empresa por temas salariales realizando una provisión de sueldos, esto se da principalmente por los picos en los costos de la estructura fija tales como, los meses que corresponde pagar CTS o gratificaciones; la gestión de ventas debería incrementarse para lograr este objetivo; se requiere de una estrategia que involucre el desarrollo de ventas del área comercial enfocada a ampliar su abanico de clientes, ya que solo ocho clientes del total representan un 87% de la facturación anual, resultando muy riesgoso para la empresa puesto que, de perder el contrato con uno de ellos ya sea por descuido en la relación comercial o por alguna estrategia de la competencia, generaría una pérdida de ingresos importante para la empresa. La empresa no está aprovechando del uso de los reportes de sostenibilidad con el objetivo de mejorar el desarrollo de la empresa y utilizarlo como herramienta de gestión, es necesario revisar, ordenar y mejorar los reportes para poder utilizarlos anualmente y poder ir comparando los avances que se tienen año a año, finalmente tomar acciones acertadas para hacer las correcciones que se requieran.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema

En este capítulo se analizará el problema principal presentado en el capítulo II para poder encontrar la causa raíz, siendo la misma que se define a continuación: ausencia de desarrollo de cultura organizacional en la empresa MEDCORP. Para determinar las principales causas de este problema, se abordará desde dos enfoques: primero, se analizará las causas identificadas y segundo, se analizará cada una de las mismas determinando su origen, enfocado en identificar la raíz del problema.

5.1 Causas identificadas

Luego de haber realizado el análisis de los problemas identificados en el capítulo II, se realizó el análisis de la causa raíz del problema principal tomando como herramienta el diagrama de Ishikawa (Ishikawa, 2013); en esta, hemos considerado los siguientes aspectos: recursos humanos, comunicación, gestión estratégica y falta de trabajo en equipo. El diagrama de Ishikawa para el análisis del problema clave de MEDCORP se detalla a continuación en la Figura 15.



Figura 15. Diagrama de Ishikawa para el análisis del problema principal de MEDCORP

5.2 Principales causas del problema

Las causas principales del problema clave de la empresa fueron identificadas a través de una reunión donde se realizó una lluvia de ideas donde se tomaron como base el individualismo y la falta de sinergia que se tiene dentro de la empresa como base de la ausencia de desarrollo de cultura organizacional en MEDCORP. El área de recursos humanos apoya y debe trabajar el desarrollo profesional del personal alineada al desarrollo de una cultura organizacional que demanda la visión de la organización enfocados en que los colaboradores trabajen en equipo de manera coordinada y conjunta, que los lleve al cumplimiento de sus objetivos personales y de la organización, para ellos detallaremos el análisis de la causa raíz desde cuatro aspectos importantes para este problema.

5.2.1 Gestión estratégica

Este enfoque está relacionado a causas identificadas desde el punto de vista de gestión de MEDCORP, es así que, se analiza la gestión estratégica que tiene actualmente para poder realizar toda la operación, también se toma en consideración aspectos de gestión de la gerencia, jefaturas, metodologías que usan y planes de desarrollo que se tienen hacia los colaboradores de la empresa (D'Alessio, 2013).

Desenfoque de altos mandos. Debido al tamaño de la empresa en relación a los trabajadores, es muy común ver que las jefaturas y gerencia suelen tomar participación de diferentes procesos operativos dentro de la empresa debido a que con ello se genera un ahorro de personal en ciertas posiciones, pero esta situación también genera una condición en donde cada tarea requiere un nivel de responsabilidad y un nivel de autonomía para el correcto desarrollo de las actividades. En muchas situaciones se ha tenido reportes de la gerencia que las jefaturas no pueden resolver alguna situación y no necesariamente porque no estén capacitados o por desconocimiento del proceso o tarea, sino porque no tienen la autorización de la gerencia para tomar una decisión crucial en el proceso, generando que

estos problemas en primer lugar, se trasladen hacia la gerencia y, en segundo lugar, se genere una sobrecarga laboral en la misma, desenfocando a la gerencia de sus labores inherentes al puesto.

Aspectos no considerados en la selección. El rubro de la empresa requiere que se inicien las labores muy temprano en el día y se ha reportado un número de tardanzas en los colaboradores, pero muchos de ellos por más que tengan el compromiso de llegar temprano, les resulta muy complicado debido a que viven lejos de la oficina; es importante que el área de recursos humanos tenga en consideración este factor, ya que, lo último que quieren es tener trabajadores desmotivados por descuentos de salario o llamadas de atención por tardanzas. Adicionalmente, es importante que el área de recursos humanos tenga clara la política de tardanzas y se aplique por igual a todos ya que, en la encuesta realizada se encontró que existen muchos colaboradores que no tienen ningún tipo de tolerancia con el horario de ingreso a pesar de que si tienen este privilegio el personal de otras áreas; esto genera que se cree una rivalidad entre el personal de ambos grupos, provocando que la sinergia de la operación entre áreas se pierda por un factor que no se tomó en cuenta en la política de la empresa.

Falta de metodologías modernas. En la actualidad existen muchas herramientas de gestión que se pueden aplicar para resolver todo tipo de problemas y en diferentes situaciones, entre ellas están las metodologías Lean Manufacturing, Design Thinking, Scrum, Kanban entre otras. Estos se encuentran ausentes en el desarrollo de MEDCORP, ya que ayudan a ser prácticas, dinámicas y colaborativas para poder integrar a los colaboradores, además, generan mejora de eficiencia utilizando el mismo recurso, reducen o eliminan procesos no productivos y con el personal hacen de ellos parte principal de la solución de los problemas, permitiendo conocer la situación del día a día.

Este tipo de integración ayuda mucho a empresas donde la cultura organizacional no se encuentra muy desarrollada como es el caso de MEDCORP: genera compromiso, sentido de pertenencia y hace que los colaboradores sientan orgullo de lo que hacen y les da mucho gusto poder enseñar a los demás para convertir grupos en equipos de trabajo de alto desempeño y finalmente son los colaboradores los que tienen ideas de solución para poder proponer en sus áreas.

No hay objetivos claros. Según la encuesta realizada, los líderes no definen los objetivos con sus colaboradores creando falta de identificación y sinergia de trabajo en equipo a largo plazo. Esto es consecuencia de no tener las tareas claras en el avance de objetivos comunes en el corto plazo. Uno de los grandes retos funcionales dentro de una organización, es el cumplimiento de metas basado en objetivos claros; es allí donde están los líderes en MEDCORP para realizar una conducción de personal bajo su cargo para el cumplimiento de objetivos en forma eficiente. Por último, si bien los líderes construyen los objetivos, estos no son comunicados en forma clara y concisa a los colaboradores y no permiten establecer las tareas diarias para alcanzar los objetivos.

Planificación deficiente de jefaturas. El personal operativo es quien está diariamente lidiando con todas las actividades rutinarias y se encuentran con diferentes tipos de problemas los que son transmitidos a sus jefes inmediatos para que los ayuden a encontrar una solución. Los resultados de las encuestas arrojan que los colaboradores han dejado de confiar de cierta manera en las decisiones que toman sus jefaturas para la distribución de tareas o para la planificación de actividades ya que, al ser ellos parte operativa y ejecutora de estas decisiones, han visto muchos errores de diferente nivel incluso, con la carga laboral. Asimismo, hay personas que tienen más carga laboral que otras generando un sentimiento de desigualdad de trato hacia ellos llevándolos a pensar que no les asignan tareas por falta de confianza en ellos.

Sobrecarga laboral. Está asociada a una carga por estrés relacionada al proceso cognitivo del colaborador. Existen factores tales como las personas que fomentan la crisis, la situación del momento, las demandas laborales presentes en el proceso, entre otros. Esta sobrecarga se verá reflejada en posteriores malestares psicológicos y alteraciones que involucran daños fisiológicos. En las encuestas realizadas se ha observado que existen colaboradores que consideran que se encuentran inmersos en este concepto, siendo la sobrecarga laboral que afecta la salud psicológica como física del personal, limitando la voluntad eficaz que pueden desenvolverse en el ambiente laboral teniendo como resultado baja capacidad de respuesta, personal con enfermedades, desmotivación, baja producción e inseguridad laboral.

Reportes de sostenibilidad como herramienta de gestión. El reporte de sostenibilidad es un documento que se presenta anualmente e informa a sus *stakeholders* las acciones que viene realizando una organización en base a tres fundamentos principales: económico, social y ambiental. Este reporte es una herramienta impulsada por el Global Reporting Initiative (GRI) y que engloba una serie de indicadores, asociados a cada área de la operatividad de la organización, que tiene como objetivo principal una mejor gestión en la empresa a través del uso de ellos así mismo el desarrollo sostenible de la empresa está inmerso permitiendo tener una estructura empresarial desarrollada y lograr un trabajo decente y con crecimiento económico dentro del marco que se enfoca MEDCORP que es uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En la empresa, el uso de este reporte y la ejecución de cada uno de sus indicadores permitirá a la organización mejorar su gestión dentro de ella y hacia sus *stakeholders*.

5.2.2 Recursos humanos

En este aspecto se evaluará todo lo relacionado a los colaboradores de MEDCORP tanto administrativo, de operaciones y en general a la propia área de recursos humanos. Se

determinará lo relacionado con la necesidad del talento humano como planes de incentivo, análisis de clima laboral, planes de línea de carrera; los que son muy importantes para mantener motivada a la fuerza laboral y generar mayor productividad.

No hay planes de incentivo. El área de recursos humanos de la empresa no maneja planes de incentivos a sus colaboradores tales como: constante capacitación, desconocimiento de los objetivos de la empresa, falta de atención de los líderes, *feedback* de los jefes, reconocimiento al mejor colaborador del mes, todos estos que permitan direccionar no solo el crecimiento profesional sino el alcance de los objetivos de la compañía. Adicionalmente, cuenta con alta rotación de trabajadores.

Falta de análisis de clima laboral. MEDCORP no tiene establecido un plan de medición del clima laboral que permita entender las necesidades de sus colaboradores, la influencia en sus tareas y a su vez, brindar las herramientas necesarias para afianzar el compromiso de los mismos y así mejorar la eficiencia en el desarrollo de sus responsabilidades.

Plan de línea de carrera. La principal fuerza dentro de la empresa son los colaboradores y ellos son los que ayudan a que la operación se mantenga en pie, es por eso que dentro de sus actividades cotidianas los mismos tienen que ser considerados para que estén siempre motivados a realizar su trabajo y así también en el crecimiento dentro de la propia empresa ya que, si los colaboradores crecen, harán que la empresa crezca con ellos. Una forma de promover esto, es desarrollando un plan de línea de carrera en el cual se pueda generar la motivación para que los colaboradores se comprometan con su trabajo y así realizar proactivamente sus actividades para cumplir los objetivos definidos por la gerencia y que estén alineados con las prioridades de cada área.

Proceso de selección. Repotenciar el área de recursos humanos de la empresa, permitirá efectivizar los procesos de selección acorde a las funciones del puesto requerido.

Un reclutamiento y selección de personal idóneo es la ruta más clara para la identificación del candidato adecuado, contando para ello con la formación y preparación de profesionales altamente capacitados la cual redundaría en el beneficio de la empresa.

Falta de tradiciones y costumbres. En los colaboradores no se encontraron casos de ceremonias, costumbre y símbolos que se empleen durante las actividades cotidianas.

Raffino (2019) mencionó que las costumbres son el conjunto de cultura, valores, colores y símbolos que se implementan en una sociedad u organización y son transmitidas entre sus colaboradores. Estas ceremonias como cumpleaños, los ascensos de los colaboradores, premiaciones a los empleados del mes, días conmemorativos como el día de la madre, el padre, del enfermero entre otros.

5.2.3 Comunicación

Este enfoque menciona la estrategia o los canales que utiliza MEDCORP para trasladar a sus colaboradores la información necesaria para comunicar todo lo relacionado a la organización. Sin embargo, en este contexto, los factores encontrados involucran aspectos negativos que ocasionan desaciertos y distorsión laboral para los colaboradores. Los aspectos a considerar, se describen a continuación:

Comunicación interna deficiente. La empresa viene desarrollando una comunicación entre áreas de trabajo a corto plazo (i.e. del día a día). Los jefes de cada departamento deben incentivar la promoción de comunicación interna tanto por medios físicos como digitales para estructurar coordinadamente los procesos de eficiencia en la labor diaria. El desconocimiento de las gestiones que se manejan internamente en cada oficina requerirá paralelamente de la infraestructura técnica adecuada con la finalidad de interactuar en forma interrelacionada.

Falta de difusión de las normas ISO. MEDCORP cuenta con una oficina de sistema integrado de gestión involucrado en el cumplimiento del sistema de gestión de

calidad ISO 9001, gestión medioambiental ISO 14001 y gestión de seguridad y salud en el trabajo ISO 45001, cuya responsabilidad recae en la jefatura del sistema integrado de gestión que participa directamente con los colaboradores para dar cumplimiento al plan de metas de cada una de las mencionadas normas. Las ISO fueron establecidas por la organización internacional de estandarización como parte del desarrollo e implementación de normas a nivel mundial por países contratantes y que sirven como herramienta de facilitación en transacciones de servicios a nivel nacional e internacional. MEDCORP cuenta con normas implementadas a nivel nacional promovidas por la gerencia general de la compañía y adaptadas a su giro empresarial en la cual, se rigen disposiciones particulares bajo características orientadas a la salud médica ocupacional. De acuerdo a las encuestas realizadas, para el cumplimiento de gestión de la calidad de los servicios, de gestión ambiental y de seguridad y salud en el trabajo para MEDCORP, esta debe cumplir con lineamientos específicos que permita realizar cambios en temas de organización de riesgo y seguimiento de procesos de tal modo que, permita la mejora continua entre áreas de trabajo y así, evitar que las tareas que se encuentran actualmente distribuidas sean funcionales y acogidas con motivación pensando en su optimización.

Desconocimiento de los procesos. Este aspecto es ciertamente complejo; involucra las actividades en el área administrativa y operativa en su conjunto las cuales son llevadas a cabo de manera independiente. Se requiere de personal calificado y con experiencia por lo que en MEDCORP existe un sector que ha llegado al nivel de desconocer sus funciones según las encuestas. El cumplimiento de formatos de verificación, de actividades diarias, charlas de actualización, prácticas realizadas, capacitación online recibida, entre otros, permitirán superar la carencia de difusión y desconocimiento de los involucrados, así como, exista el compromiso de responsabilidad y participación activa por parte de los colaboradores de la empresa.

5.2.4 Falta de trabajo en equipo

Los colaboradores de MEDCORP buscan la conveniencia de los objetivos personales y no en el objetivo común. Una de las causales es la escasa comunicación que tiene la empresa para llegar a sus colaboradores respecto al alcance a detalle de los objetivos organizacionales y que los trabajadores los compartan en la realización de las tareas individuales. Debido a esto, los trabajadores realizan cada una de sus tareas diarias en base a sus objetivos personales sin existir una colaboración entre sí que les permita dar un mejor servicio hacia sus clientes internos y externos o encontrar eficacia y eficiencia en la realización de cada una de las tareas encomendadas.

Falta de engagement. Llamado también falta de compromiso, nos refiere que el personal médico en especial el operativo y técnico ha demostrado que se dedica a cumplir netamente su trabajo según las funciones de su descriptivo de puesto, no intenta dar un trabajo extra que pueda aportar valor para la empresa y esta afirmación se encuentra sustentada en base a los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores como también la manifestación verbal durante la entrevista que se sostuvo con la gerencia.

Recelo de información. Encontrado en el comportamiento del personal operativo y administrativo, en especial en este último, puesto que, para dos colaboradores con un mismo cargo, no siempre comparten la información entre sí ocasionando ineficiencia en los procesos; esta afirmación también se encuentra sustentada en los resultados de la encuesta realizada en el capítulo anterior.

Falta de liderazgo. Al contar MEDCORP con una estructura vertical, los altos mandos de la compañía eluden inconscientemente el desarrollo profesional de los colaboradores por centrar su tiempo y esfuerzo en alcanzar los objetivos de la empresa, haciendo que las labores de estos sean más rutinarias y menos atractivas para el crecimiento profesional, además que no aprenden por experiencias las funciones y tareas claves de su

posición. Adicionalmente, no se confía ni delega a los colaboradores lo que impide la toma de decisiones para la solución de problemas en cada uno de las posiciones que tienen a cargo.

Falta de proactividad. En la encuesta tomada a los trabajadores los resultados muestran que, al no tener ellos el *empowerment* necesario para poder tomar decisiones, los colaboradores esperan a que los altos mandos decidan que realizar frente a cualquier inconveniente; ante esto, el accionar del colaborador es posterior al problema presentado perdiendo la proactividad que pueda necesitar su posición, esto influye en la percepción de los pacientes con el servicio que reciben.

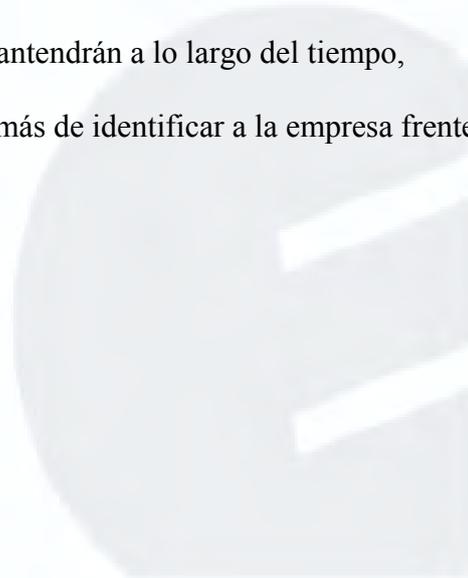
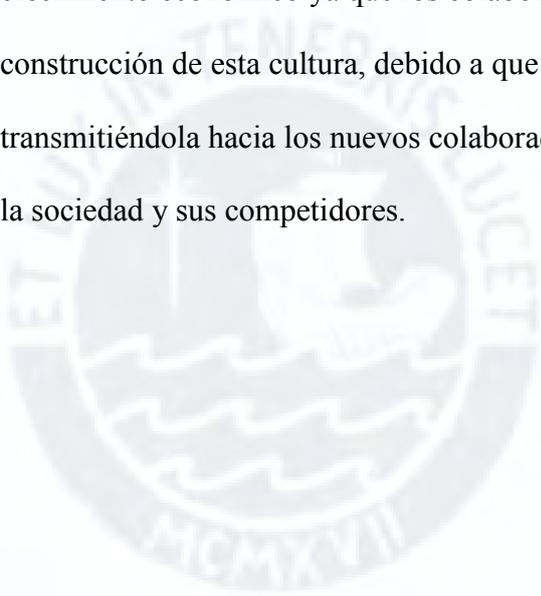
5.3 Conclusiones

El área de recursos humanos deberá contar con la sólida experiencia para poder trabajar con el tipo de personal que tiene MEDCORP el que permitirá orientar y alinear los objetivos, misión y visión de la empresa hacia el futuro deseado en el largo plazo. También es importante resaltar el cumplimiento del manual de funciones específicas donde se estipule un punto en común con cada uno de los puestos de trabajo y debe estar enfocado a una atención eficiente de los clientes, reestructurar procedimientos para que sean rápidos y flexibles, pero siempre pensando en la satisfacción del cliente, todo esto alineado a los objetivos de la empresa y que estos hayan sido comunicados claramente.

Otro punto importante es la oportunidad de la gerencia en capacitar y profesionalizar a los jefes de cada área a través del liderazgo, con la finalidad de que la toma de decisiones recaiga en cada uno de ellos, así poder ocupar parte de su tiempo en desarrollar la cultura organizacional que se ve absorbida en solucionar problemas en el corto plazo (i.e. del día a día), trabajando muy de cerca con el área de recursos humanos y puedan lograr un trabajo en equipo entre las diferentes áreas; lograr crear *engagement* con la organización promueve el trabajo en equipo, por otro lado, los símbolos, identifican no

solo a la organización sino, también a hábitos dentro de esta; que usualmente son plasmados dentro de la comunicación interna hacia los colaboradores.

Es así que analizando todas estas causas raíces, se observa que la cultura organizacional nace desde la gestión de los líderes de la organización y está relacionada con un mejor uso de los reportes de sostenibilidad como herramienta de gestión ya que solo se está utilizando como un documento de acreditación para sus clientes y puede ayudar a la empresa a mejorar las condiciones laborales enfocado a un trabajo decente y con crecimiento económico ya que los colaboradores son parte fundamental para el éxito de la construcción de esta cultura, debido a que ellos la mantendrán a lo largo del tiempo, transmitiéndola hacia los nuevos colaboradores, además de identificar a la empresa frente a la sociedad y sus competidores.



Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

En el presente capítulo, se tendrán en cuenta los criterios de evaluación económico GRI 200 y los criterios de evaluación social GRI 400; debido a que las soluciones planteadas están principalmente vinculadas con el aspecto económico y social de la empresa MEDCORP. Por ello, se mostrarán algunas opciones que pueden ofrecer una solución al problema principal identificado en el capítulo II. Primero, se propondrán algunas alternativas de solución en base a las características del problema identificado para luego, evaluar cada uno de estos teniendo en cuenta la viabilidad y factibilidad del alcance en la ejecución de la empresa.

6.1 Alternativas para resolver el problema

En esta sección se mostrarán las alternativas propuestas de solución para al problema principal: la ausencia de desarrollo de cultura organizacional en MEDCORP; para plantear estas alternativas se ha tomado en cuenta los GRI 401, GRI 402 y GRI 404 que están vinculadas al problema principal y mediante los cuales se han planteado las siguientes alternativas: (a) formación de equipos de alto rendimiento; (b) implementación de metodologías ágiles; (c) repotenciar el área de recursos humanos y; (d) desarrollo de un plan de talleres de *coaching* y *mentoring*.

A continuación, se presenta la Tabla 10 en donde se observan los estándares GRI que utiliza la empresa y los GRI propuestos con la intención de analizar ver la cantidad de contenidos que se plantean por cada GRI mencionado.

Tabla 10

Estándares GRI propuestos para alternativas de solución.

Estándares Reporte GRI 2016					
	Título del estándar o contenido	GRI	Contenido cumplido	Contenido Propuesto	
		Total	60	16	0
Serie 100	GRI 101 Fundamentos		1	1	-
	GRI 102 Contenido general		56	14	-
	GRI 103 Enfoque de gestión		3	1	-
		Total	13	4	1
Serie 200	GRI 201 Desempeño económico		4	1	-
	GRI 202 Presencia en el mercado		2	-	-
	GRI 203 Impactos económicos indirectos		2	1	1
	GRI 204 Prácticas de adquisición		1	-	-
	GRI 205 Anticorrupción		3	2	-
	GRI 206 Competencia desleal		1	-	-
		Total	30	6	0
Serie 300	GRI 301 Materiales		3	-	-
	GRI 302 Energía		5	3	-
	GRI 303 Agua y efluentes		3	-	-
	GRI 304 Biodiversidad		4	-	-
	GRI 305 Emisiones		7	-	-
	GRI 306 Efluentes y residuos		5	2	-
	GRI 307 Cumplimiento ambiental		1	1	-
	GRI 308 Evaluación ambiental de proveedores		2	-	-
		Total	34	6	6
Serie 400	GRI 401 Empleo		3	-	3
	GRI 402 Relaciones trabajador - empresa		1	-	1
	GRI 403 Salud y seguridad en el trabajo		4	1	-
	GRI 404 Formación y enseñanza		3	-	2
	GRI 405 Diversidad e igualdad de oportunidades		2	-	-
	GRI 406 No discriminación		1	-	-
	GRI 407 Libertad de asociación y negociación colectiva		1	-	-
	GRI 408 Trabajo infantil		1	1	-
	GRI 409 Trabajo forzoso u obligatorio		1	-	-
	GRI 410 Prácticas en materia de seguridad		1	-	-
	GRI 411 Derechos de los pueblos indígenas		1	-	-
	GRI 412 Evaluación de derechos humanos		3	-	-
	GRI 413 Comunidades locales		2	1	-
	GRI 414 Evaluación social de los proveedores		2	1	-
	GRI 415 Política pública		1	-	-
	GRI 416 Salud y seguridad de los clientes		2	-	-
	GRI 417 Marketing y etiquetado 2016		3	-	-
	GRI 418 Privacidad del cliente 2016		1	1	-
	GRI 419 Cumplimiento socioeconómico 2016		1	1	-
	Total de contenidos en los estándares reporte GRI 2016		137	32	7

6.1.1 Formación de equipos de alto rendimiento

La formación de equipos de alto rendimiento permitirá especializar a cada uno de los colaboradores en sus posiciones bajo una perspectiva de gestión que incluye comunicación eficiente a todo nivel y permanente trabajo en equipo. Permitiendo la construcción de una línea de carrera de cada uno de los colaboradores, logrando desarrollarse a nivel individual a través de relaciones personales e interpersonales,

desarrollando competencias colectivas y organizacionales orientadas al desarrollo del liderazgo, clima, cultura organizacional y la satisfacción laboral (Cuadra & Veloso, 2007).

El contenido del GRI 404-2 menciona el uso de programas para la mejora de las aptitudes de los colaboradores y programas de ayuda a la transición, estos deberán ser gestionadas constantemente en conjunto con sus jefes inmediatos y con apoyo del área de recursos humanos. Es por ello que, el desarrollo de línea de carrera para el colaborador se convierte en una estrategia importante para la empresa ya que no solo retiene al personal sino también potencia su fortaleza, capitaliza su debilidad y lo forma para el relevo en futuros puestos trascendentes en la organización convirtiéndolo en una asociación entre el colaborador y la empresa en busca de objetivos mutuos. Es satisfactorio para el colaborador encontrar en la empresa el soporte imprescindible para el desarrollo de su formación profesional, coexistiendo con una gran expectativa del trabajador que busca nuevos retos y experiencias profesionales dentro de la misma (ESAN, 2018).

Una estrategia que aplicará MEDCORP para facilitar el desarrollo de línea de carrera se dará mediante el reforzamiento constante de los principios, valores, y cultura organizacional de la empresa en la formación de equipo de alto rendimiento dirigido a sus colaboradores, la cultura organizacional tiene como cimiento las motivaciones, además de actitudes y finalmente expectativas de sus colaboradores (Jiménez, 2008).

Esto se puede concretar a través de eventos de integración semestrales considerando tanto reuniones sociales, como también eventos deportivos en la cual se pueda generar competencia en colaboradores de todas las áreas asignados aleatoriamente, de tal manera que, se pueda conocer las fortalezas y oportunidades de mejora de los colaboradores, para que finalmente esto ayude a mejorar la falta de trabajo en equipo. Por último, que permita a algunos colaboradores sentirse en una organización menos vertical de la que realmente es la

relación y la interacción entre organizaciones y personas es retratada por el comportamiento organizacional, la cual, también describe la influencia entre ambas (Chiavenato, 2009).

Una vez explicada la estrategia sobre incluir la cultura organizacional dentro del plan de desarrollo de línea de carrera, resulta que actualmente MEDCORP no cuenta con un plan establecido para cada posición dentro de la estructura organizacional, lo que hace que la empresa pierda atraktividad laboral para un empleado que tiene como expectativa profesional el desarrollo de su carrera. El contenido GRI 404-3 que habla de un porcentaje de empleados reciban evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional nos permite poder aplicarla al momento de elaborar un plan de línea de carrera, ya que permite la fidelización a los colaboradores manteniéndolos motivados buscando llevarlos a alcanzar el mejor *performance* de estos, formando un profesional que les permita adueñarse de los objetivos trazados en la empresa y alcanzarlos en los tiempos establecidos e implementando un programa de evaluaciones para mantener el nivel de cada colaborador. Es importante que el colaborador manifieste a su líder inmediato las expectativas profesionales que desee alcanzar en un tiempo establecido y acordar tareas que se deberá cumplir no solo para la organización sino, también, para que pueda adquirir las experiencias necesarias que demande el empleador para cubrir posiciones de mayor relevancia. Para esto, la empresa deberá ser clara con el colaborador comunicando la descripción y especificando las actividades del trabajo, competencias requeridas para el puesto, capacitaciones constantes, reuniones de *feedback*, *mentoring* y *coach* de los líderes de la empresa que les permita ir midiendo el progreso de los objetivos trazados, además de, reconocer el alcance de las tareas; todo esto, con la finalidad de que el colaborador tenga claras las expectativas de la organización para su desempeño (Heathfield, 2019).

Otro pilar importante para que una empresa sea atractiva para el desarrollo profesional es el compromiso que genere la organización con el colaborador ya que esto

también conlleva a mejorar el clima laboral y hacer que sus colaboradores se conviertan en embajadores de la misma (i.e. dentro y fuera de esta) y predicar la cultura organizacional hacia los demás colaboradores. Para esto, deberá asociar beneficios dirigidos al colaborador como horarios flexibles, reconocimientos, premios, planes de seguro de salud, *home office* para las áreas administrativas y equipos de tecnología (MaRS, s.f.).

Es por esto que, implementar un plan de línea de carrera no solo permitirá profesionalizar al colaborador, comprometerlo y desarrollarlo, sino también, promover las consultas oportunas y la participación entre el colaborador y la empresa para que estas opiniones puedan ser tomadas en cuenta por los colaboradores, convirtiendo a la empresa en una fábrica de talentos que le permita ser atractiva para nuevos colaboradores y que estos a su vez, fomenten el desarrollo de la cultura organizacional potenciando el valor propio de la empresa; parte importante para asegurar el alcance de una línea de carrera de cada colaborador es contar con estrategias de comunicación que permita que los colaboradores tengan claros los objetivos de la organización. Para esto MEDCORP deberá implementar estrategias de comunicación a todo nivel de tal manera que transmita la personalidad de la organización, los valores y filosofía de esta.

6.1.2 Implementar metodologías ágiles

El *core business* de MEDCORP es el servicio hacia sus clientes siendo importante que se brinde un servicio adecuado, invirtiendo en servicios de apoyo que permitan agilizar los procesos de trabajo y la forma de trabajar de todo el equipo, los que se encuentran contemplados en el GRI 203-1: Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados. Por esta razón, la empresa decidió en su debido momento obtener la triple certificación ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018, certificaciones que actualmente mantienen; el objetivo de estas certificaciones es mantener la calidad de sus procesos, cuidar el medio ambiente y la salud de sus trabajadores, pero, a raíz de esta triple certificación se genera un

inconveniente que involucra la documentación respectiva que es inherente para cada certificación, haciendo que el trabajo de cada uno de los colaboradores se incremente significativamente; si bien este trabajo se tiene que hacer porque es importante, se genera una carga laboral no homogénea, es decir, algunos de los colaboradores tienen mayores tareas asignadas que otros y genera algunos retrasos involuntarios de uno o varios de ellos.

La función de los jefes es mantener su área en constante movimiento, cumpliendo las metas y objetivos planteados; estas metas deben ser trasladadas claramente a cada una de las personas de su equipo ya sea a través de un comunicado, un correo electrónico o una reunión presencial. Esta comunicación requiere que sea eficaz para no perder tiempo y esfuerzo al momento de realizar las actividades; es importante el conocimiento y la interiorización de estas metas u objetivos ya que debe ser clara para poder cumplirlas. Para poder lograr todo este planteamiento actualmente se usa la metodología tradicional que involucra mucho tiempo planificando las estrategias de operación, capacitación y ejecución que luego, durante la implementación, es normal encontrarse con varios obstáculos o dificultades que generan reuniones para nuevas planificaciones y nuevamente tener que modificar o corregir procesos para ir solucionando los problemas que se hayan encontrado (Amaro & Valverde, 2007).

Este tipo de metodología hace que sea un proceso lento de trabajar y además consume mucho tiempo y esfuerzo. En la actualidad, las metodologías ágiles han empezado a tener mayor difusión en las empresas que hace que se invierta menos tiempo en la planificación, menos tiempo en reuniones de revisión y corrección, integran a todo el equipo en una misma plataforma donde se pueden ver las actividades asignadas a cada uno de ellos, permitiendo medir el tiempo tomado en cada tarea, medir la carga laboral asignada al personal y logra integrar a todos en una misma plataforma haciendo que el trabajo de un

proyecto o una tarea asignada sea más integrada y colaborativa (Figueroa, Solís, & Cabrera, 2008).

Estratégicamente para las gerencias este tipo de metodologías es de mucha ayuda para poder tomar decisiones de incremento o reducción de personal, reestructuración de las áreas o de los horarios de mayor actividad con los clientes externos o internos, incluso con el trabajo documentario interno, permitiendo que se reduzca el tiempo invertido en reuniones de planificación y se asigne este tiempo a las actividades que necesiten ser atendidas; también, evitará tener errores de trabajos o tareas no indicadas ya que en esta plataforma todos pueden ver claramente la tarea asignada, la hora en que fue solicitada, para cuándo es requerida y cuándo fue terminada dicha tarea; este tipo de metodologías logra que las empresas incrementen su productividad y la de cada colaborador generando la ayuda colaborativa entre todos ya que pueden apoyarse entre sí, así que, cuando vean que el objetivo aún no se cumple, se puede identificar claramente dónde se tiene la demora ya sea debido a una persona o un grupo de personas que pueda tener algún tipo de complicación en sus actividades, haciendo que se pueda intervenir inmediatamente y aplicar algún tipo de solución.

6.1.3 Repotenciar el área de recursos humanos

Los contenidos temáticos en el GRI 401 relacionados al empleo, tratan aspectos de contrataciones y rotación del personal GRI 401-1 (GRI,2016), beneficios a tiempo completo y tiempo parcial GRI 401-2 (GRI, 2016), así como, los permisos parentales del trabajador GRI 401-3 (GRI 2016). Por lo tanto, se debería tener un área de recursos humanos bien implementado y estructurado; en este aspecto, la repotenciación del área en mención, lleva a un levantamiento de información real y oportuna del personal integrante que permita evaluar cada uno de los casos y poder potenciar las habilidades del equipo de trabajo en relación a los requerimientos para la selección de personal que necesita la

empresa, previamente efectuando el análisis y seguimiento a las nuevas contrataciones de empleados, tanto para la rotación de personal y posterior beneficio de los mismos relacionados al cumplimiento del GRI 401-1, todos ellos relacionados a la gestión del empleo, cuyo objetivo apunta a encontrar personal idóneo calificado basado en una serie de procesos que corroboren la necesidad de atender el puesto requerido dependiendo de factores tales como: el análisis, cuya base involucra habilidades, capacidades y experiencia de la persona como parte del plan de capital humano, herramienta importante para conocer la habilidad profesional de un colaborador y de ella, se desarrolle el trabajo de productividad de servicios; otro factor a tomar en cuenta, es el procedimiento que enfoque las responsabilidades y funciones del puesto, características a ser empleadas para una futura contratación con beneficios a tiempo parcial y tiempo completo del personal en cumplimiento a las directrices del GRI 401-2 (GRI, 2016). Para ello, un área repotenciada de recursos humanos, previamente conoce que deberá recolectar información, evaluar cada uno de los casos y organizarla de manera específica acorde al puesto requerido, elaborándolo con ética, cuyo valor fundamental es el aspecto indispensable implícito con carga de compromiso dentro del ordenamiento normativo y legal para la selección del personal más caracterizado, respetando con decoro cada uno de los procesos a llevar a cabo; podemos afirmar que es el activo más importante y estará referenciado al finalizar el proceso por la persona que se contrate, porque permitirá producir un rápido retorno de valor a la empresa y así afirmar un caso de éxito en el desarrollo del proceso por una buena decisión de contar con un profesional capacitado, leal y motivado. Otros factores considerados son las pruebas de conocimiento profesional, exámenes de aptitud médica, así como referencias laborales y académicas ya que, esta gestión permitirá determinar al candidato idóneo para lograr la competitividad a nivel organizacional y su desempeño exitoso dentro de la empresa. Por último, un área repotenciada de recursos humanos con

gestión profesional y responsable, y como parte de una política de reducción del índice de rotación del personal, es describir de una forma objetiva y realista el puesto a ocupar y que este sea informado al candidato para que incida en forma positiva (Davis & Werther, 2014).

Para el caso de MEDCORP, será necesario identificar en qué situación requerirá de un análisis para el puesto laboral, entre las que se mencionan a continuación: (a) cuando se decida crear una nueva colocación debido al crecimiento de la empresa o por la necesidad de mejorar la gestión de desempeño; (b) por modificación en el avance de la tecnología de información que permite una diversidad de soluciones en su sentido más amplio permitiendo la compilación de datos entre jefaturas y gerencia para una mejor diseminación de la información; (c) por quejas presentadas y según las encuestas obtenidas, se ha observado un porcentaje de desconocimiento de funciones específicas por parte de los colaboradores produciendo retraso en la gestión, duplicidad de trabajos y malestar; (d) la mano de obra incapacitada con resultados de una disminución de la productividad para la empresa y que produce retrasos en el trabajo. Es por ello que, para satisfacer la necesidad de lo antes mencionado, esta debe ir acompañada de un estricto análisis de una política de sueldo adecuada.

De igual forma, las directrices del GRI 401-3 (GRI, 2016) referente a los permisos parentales, comúnmente llamada, licencia por maternidad y paternidad, al ser una exigencia en el país y de derecho irrenunciable, el área de recursos humanos deberá prever los relevos correspondientes para la continuidad en las labores cotidianas sin afectar la gestión administrativa y operativa en cada uno de los procesos de MEDCORP teniendo en consideración que la interpretación de la norma y leyes emitidas por el estado, sean las que favorezcan al trabajador en la mejor medida posible.

6.1.4 Desarrollo de un plan de talleres de *coaching* y *mentoring*

MEDCORP posee una variedad de perfiles profesionales en su organización tales como técnicos en medicina, médicos, abogados, contadores, administradores, ingenieros, entre otros. Por existir tal variedad, resulta sumamente importante fomentar un ambiente de integración mediante la confianza y cooperación entre sus colaboradores en la que se pueda compartir actividades o talleres que contemplen cómo es el estilo de cultura organizacional de la empresa mediante ejemplos concretos de tradiciones, rituales y ritos; esto resulta ser clave para facilitar el logro de los objetivos y agilizar los procesos administrativos internos.

Una propuesta a implementar sería la de generar un plan de desarrollo de *coach* entre jefaturas y empleados pues en muchas organizaciones, generalmente de talla internacional se practica reuniones periódicas entre jefe y subordinado, en las cuales se conversa a gran nivel de detalle los objetivos y metas, la factibilidad o viabilidad de ellos y los recursos que serán necesarios para lograrlos. Estas acciones sirven para colocar en blanco y negro los acuerdos y compromisos de cada subordinado y no dar pie a ninguna malinterpretación de funciones.

En muchas organizaciones existe un software o plataforma la cual tiene como función la de ingresar los objetivos a corto, mediano y largo plazo del colaborador, y también se puede ingresar metas, cuantificarlas con un nivel de prioridad y de impacto en la organización. Esta plataforma es revisada al inicio del año, entre enero y febrero en reunión presencial con el jefe directo y sirve para plasmar en concreto si los objetivos y metas propuestos son alcanzables en los tiempos indicados; también sirve para indicar si será necesario brindar recursos adicionales tales como, contratar personal extra, un proveedor o la necesidad de algún curso complementario que se encuentre directamente relacionado con el logro de las metas. Una vez que las metas y objetivos hayan sido observados, analizados, revisados y corregidos en mutuo acuerdo entre el jefe y subordinado, se cierra esta fase y lo

que continúa es una revisión trimestral de los avances; esta alternativa de un *coach* se puede utilizar para las jefaturas, contratando un proveedor externo que ayude a los líderes quienes tienen a su cargo muchos colaboradores y que estos puedan trabajar y mejorar mediante el seguimiento de sus capacidades de liderazgo, habilidades blandas y comunicación efectiva.

Por otro lado, realizar actividades fuera de la zona de trabajo y aplicar dinámicas con todo el personal, ayudaría para conformar una integración de trabajo en equipo. Esta idea consiste en crear un plan de actividades en la cual se considere personal de diferentes áreas y cargos quienes tengan el mismo grado de responsabilidad; estos talleres deben contemplar el cómo mejorar aspectos relacionados a las habilidades blandas, técnicas de comunicación efectiva, estrategia y trabajo en equipo; adicionalmente, implementar talleres de capacitaciones en comunicación efectiva basados en la colaboración, cooperación y coordinación, todas ellas aplicadas para el trabajo en equipo (Chrislip & Larson, 1994).

La comunicación contempla aspectos tales como: (a) respetar siempre los diferentes puntos de vista de cada colaborador independientemente del cargo; (b) mantener en práctica la escucha activa; (c) mostrar constantemente interés por aprender de las ideas que pueda aportar cada compañero de trabajo y; (d) como continuidad en el proceso, interesa generar iniciativas para cultivar relaciones interpersonales, empatía y asertividad. Es importante ser asertivo al momento de ofrecer una crítica, como también, asegurar que la transmisión de información sea clara y precisa. La coordinación es otra característica que significa trabajar de manera organizada para hacer efectiva la ejecución de los roles (Ransa, 2013).

Por último, la más importante de todas es la confianza que como valor une a todo un equipo de trabajo tiene la particularidad basada en la honestidad y el respeto; estas capacitaciones deben ser caracterizadas por tener cooperación entre sí; consiste en colaborar activamente y concientizar el ideal del bien común, es decir, no buscar la

competencia y el éxito individual, sino por el contrario, priorizar el resultado del equipo de trabajo. Debería también existir reciprocidad, la cual, significa que todos cooperan y para asegurar esto, es imprescindible encontrar la aptitud y habilidad destacada de cada integrante del grupo y así asignar los roles en función de ello. Muchas de estas ideas se vinculan con el GRI 404-2 cuyo contenido trata de los programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición tal como la implementación de cursos de formación internos y servicios de búsqueda de empleo para quienes puedan encontrarse en un proceso de transición como parte del área de recursos humanos para aquellos puestos que tengan alta rotación. A continuación, podemos observar un resumen de los estándares vinculados a las soluciones propuestas en la tabla 11.

Tabla 11

Vinculación de estándares GRI con alternativas de solución

Soluciones propuestas	GRI vinculado	Contenido del GRI
Formación de equipos de alto rendimiento.	GRI 404: Formación y Enseñanza.	GRI 404-2: Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición. GRI 404-3: Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional.
Implementación de metodologías ágiles.	GRI 203: Impactos económicos Indirectos.	GRI 203-1: Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados.
Repotenciación del área de recursos humanos.	GRI 401: Empleo. GRI 402: Relaciones trabajador-empresa.	GRI 401-1: Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal. GRI 401-2: Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales. GRI 401-3: Permiso parental. GRI 402-1: Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales.
Desarrollo de un plan de Talleres de coaching y mentoring.	GRI 404: Formación y Enseñanza.	GRI 404-2: Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición.

6.2 Evaluación de alternativas

Los valores en función al criterio y calificación de la evaluación de alternativas, reflejarán mediciones en cada una de ellas con un valor la misma que, se indicará en cada propuesta analizada. Se realizará un exhaustivo análisis y se determinará el mejor criterio

de evaluación aplicando puntuaciones que determinarán el mayor y menor peso ponderado, identificando de esta manera, las mejores propuestas de solución al problema.

6.2.1 Criterios de evaluación

En este capítulo se aplicarán los criterios que fueron considerados determinantes tanto para el mediano y largo plazo para las alternativas propuestas al inicio del presente capítulo. Para ello, se determinaron los siguientes criterios en base al análisis de una cantidad de estudios de sostenibilidad en empresas de diversos sectores, en los que se encontró recurrente los siguientes factores: Costos, factibilidad, perdurabilidad en el tiempo y efectividad. Asimismo, se decidió agregar el factor “valor añadido” para encontrar el servicio diferenciado que puede ofrecer MEDCORP en comparación con sus competidores.

Ante esto, es importante resaltar la descripción de cada uno de los criterios y el peso de estos los que ayudarán a evaluar y tomar la decisión de las mejores alternativas para la solución del problema clave detallado en el Capítulo II. A continuación, se detallan las razones por las que se eligieron cada uno de estos criterios:

Costo. Este criterio se consideró porque permite medir la cantidad de recursos que se invierten al momento de implementar una propuesta de solución y el impacto que tendrá en la organización. Este criterio agrupa todas las inversiones que deberá realizar a todo nivel la empresa para implementar la solución planteada. Debido a que la empresa es pequeña y aún está en estado de expansión, este criterio estará en función al flujo de caja con la que cuenta la organización. Tomando en cuenta este último punto, se está considerando este criterio como el más importante y por esta razón se le asignó un peso de 30% para el análisis de las propuestas de solución.

Factibilidad. Este criterio fue considerado de interés debido a que permite evaluar la disponibilidad de los recursos disponibles para poder ejecutar la alternativa de solución. Este criterio busca aminorar el problema en el mediano plazo de tal manera que, de poder

ejecutarse en tiempo y presupuesto, será más atractivo para la empresa. Cabe resaltar que este criterio medirá también el impacto de retribución de la inversión realizada para la alternativa de solución al problema. Este criterio al ser uno de los más relevantes se le está asignando un peso de 25% para el análisis.

Perdurable en el tiempo. Este criterio permitirá establecer prioridades para el mejor resultado en el largo plazo con la finalidad de optimizar resultados e implementar los procesos como parte de las actividades de la empresa. Estará en función a la visión propuesta para el 2025 establecida por MEDCORP la cual, tiene como expectativa ser reconocida por brindar servicios de salud ocupacional de calidad y rapidez para la atención de sus clientes. A este criterio se le asignó 20% para el análisis, debido a que la presente tesis está relacionada directamente al reporte de sostenibilidad alineado a los estándares GRI.

Efectividad. Este criterio busca un equilibrio entre la eficiencia y la eficacia buscando solucionar el problema de raíz. La expectativa de MEDCORP es minimizar cada situación y escenario para que perdure en el tiempo, utilizando los recursos con los que cuenta. Este criterio es considerado como parte de un proceso en el largo plazo en vista que la expectativa de MEDCORP estará en función con los recursos que cuenta. La asignación otorgada después de analizar el mismo, es de un peso de 15% para el análisis.

Valor añadido. Este criterio indica si la alternativa de solución le permitirá diferenciarse de sus competidores. En consecuencia, se convierte atractiva para los clientes y trabajadores. A este criterio se le asignó un peso de 10% porque se trata de una diferenciación de mercado que se ofrecería por encima del servicio estándar establecido.

Para asignar el valor correspondiente a cada alternativa de solución, se utilizó la escala de Likert con la siguiente valoración:

Tabla 12

Criterios de evaluación para el análisis de las alternativas de solución

Criterio	Peso (%)	Calificación				
		1	2	3	4	5
Costo	30%	Muy costoso	Costoso	Costo moderado	Poco costoso	Nada costoso
Factibilidad	25%	Nada factible	Poca factibilidad	Moderada factibilidad	Factible	Muy factible
Perdurable en el tiempo	20%	Nada perdurable	Poco perdurable	Moderadamente perdurable	Perdurable	Muy perdurable
Efectividad	15%	Nada efectivo	Poco efectivo	Moderadamente efectivo	Efectivo	Muy efectivo
Valor añadido	10%	Nada de valor	Bajo valor	Moderado valor	Alto valor	Muy alto valor

6.2.2 Valoración de las alternativas de solución

Se realizó el análisis de valoración bajo criterios del grupo de trabajo considerando las expectativas y requerimientos de la empresa MEDCORP obtenidos en las diferentes reuniones presenciales y virtuales; considerando que la solución pueda ser implementada en el mediano a largo plazo y según los siguientes cinco criterios elegidos de: costo, factibilidad, perdurable en el tiempo, efectividad y valor añadido. Recordemos que el criterio del costo posee un peso de treinta por ciento ya que la viabilidad de la alternativa depende directamente si la empresa está en la capacidad de costearlo o no. Sobre la factibilidad se consideró un peso de veinticinco por ciento, pues, este criterio determinará qué tan viable resulta la implementación de cada alternativa. Para el criterio de ser perdurable en el tiempo, se consideró un veinte por ciento, y contempla en qué medida cada alternativa es a largo plazo o no. Para el criterio de efectividad, se consideró un quince por ciento de peso y pretende explicar en qué medida es efectiva la alternativa una vez que se implemente. Finalmente, valor añadido representa un diez por ciento cuyo concepto valoriza qué beneficio extra ofrece cada alternativa de solución.

Cada criterio fue empleado para calificar las cuatro alternativas detalladas en el Capítulo VI las cuales son: implementación de cultura organizacional a través del desarrollo de línea de carrera, implementación de metodologías ágiles, repotenciar el área

de recursos humanos y desarrollo de un plan de talleres de *coaching* y *mentoring*, todos estos criterios y valores asignados se detallan en la Tabla 13.

Tabla 13

Validación de alternativas de solución

Alternativas de solución	Criterio	Costo	Factibilidad	Perdurable en el tiempo	Efectividad	Valor añadido	Total
	Peso %	30%	25%	20%	15%	10%	100%
1. Formación de equipos de alto rendimiento		3	4	5	5	5	4.15
2. Implementar metodologías ágiles		2	3	4	3	3	2.90
3. Repotenciar el área de recursos humanos		4	4	4	4	4	4.00
4. Realizar un plan de talleres de <i>coaching mentoring</i>		2	3	2	4	4	2.75

En el cuadro se aprecia que la alternativa que posee el puntaje ponderado más alto con 4.15, es la formación de equipos de alto rendimiento; luego con un puntaje ponderado de 4.00, se tiene la propuesta de solución repotenciar el área de recursos humanos. Estas dos alternativas son las únicas que alcanzaron un puntaje mayor o igual a 4.0, y serán consideradas como las alternativas solución a proponer. Las alternativas de implementación de metodologías ágiles y la alternativa de realizar un plan de talleres de *coaching* y *mentoring* quedan descartadas por generar el menor impacto en su implementación para la solución del problema.

6.3 Conclusión

Luego de haber realizado la validación de las alternativas de solución para una correcta implementación del desarrollo de la cultura organizacional, teniendo en consideración los criterios de evaluación económico GRI 200 considerando el contenido GRI 203-1 y el criterio social GRI 400 tomando en cuenta los contenidos GRI 401-1, GRI 401-2, GRI 401-3, GRI 402-1, GRI 404-2 y GRI 404-3, se concluye que las alternativas que tuvieron mayor peso al considerar los contenidos mencionados fueron: formación de equipos de alto rendimiento, obteniendo este el mayor valor promedio ponderado y, en

segundo lugar, la repotenciación del área de recursos humanos. Este resultado fue obtenido considerando también los factores de costo, factibilidad, perduración en el tiempo, efectividad y valor añadido, convirtiendo a estas dos propuestas en las más relevantes considerando las necesidades de la empresa. Estas dos propuestas colocan en evidencia temas muy importantes para trabajar principalmente en favor del aspecto social en la empresa, en los que contemplamos directamente el talento humano que es el motor de la empresa, el que debe mantenerse siempre motivado, generando una nueva conciencia de trabajo en equipo; por otro lado repotenciar el área de recursos humanos permitirá que se empiecen a trabajar planes de desarrollo del personal, actividades motivacionales, nuevos eventos que se convertirán en nuevas tradiciones permitiendo elevar el potencial interno y trabajar en pro de un desarrollo profesional y en equipo; estas dos soluciones están muy vinculadas una con la otra y deberán ser tomadas en cuenta por la gerencia general para poder mejorar el aspecto económico de la empresa.

Capítulo VII: Solución Propuesta

Luego de la evaluación de las propuestas tomando en cuenta la escala de Likert se tomaron como alternativas a implementarse las que obtuvieron un valor mayor a 4.0, siendo solo dos de las cuatro alternativas las únicas que obtuvieron una valoración por encima del valor mencionado y estas son: (1) formación de equipos de alto rendimiento y; (2) repotenciar el área de recursos humanos; a continuación, se desarrollarán cada una de estas alternativas de solución mostrando el impacto que tendrán dentro de la empresa enfocado en desarrollar la cultura organizacional.

7.1 Formación de equipos de alto rendimiento

Como se revisó en el capítulo anterior, y en función de las directrices del GRI 404-2 (GRI 2016) que refiere a la implementación y ejecución de programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición, esta propuesta permitirá darle atractividad a MEDCORP frente a otras empresas del mismo sector para el reclutamiento de los mejores colaboradores que buscan hacer línea de carrera en una empresa afín a sus estudios superiores generando la retención del talento, así como, permita tener un equipo fortalecido con lealtad por parte del colaborador hacia la organización. Para esto, la empresa deberá implementar un plan de formación de equipos de alto rendimiento para cada área con roles específicos, que permita alinearlas a cada una de las estrategias definidas con todo el personal y de esta forma realizar las actividades en busca de alcanzar los objetivos empresariales para obtener en el largo plazo la interacción de las funciones de los puestos de trabajo en forma conjunta y organizada, utilizando cursos de formación interno. Para esto, la empresa deberá ser clara con los trabajadores en comunicar los requisitos para cada posición dentro de la estructura, permitiendo alinear las expectativas del colaborador para el desarrollo de su profesión.

Con la finalidad de disminuir la tasa de rotación y brindar un panorama de crecimiento profesional en cada posición, los colaboradores que conforman el equipo de alto rendimiento deberán reunir características tales como: contar con niveles altos de gestión con el propósito de transmitir a sus pares la energía que los motiva a seguir adelante y que estos sean contagiados; mostrar productividad, talento, responsabilidad, con adaptación al cambio enfocados en el cumplimiento de resultados donde su filosofía es transmitir la alta probabilidad de alcanzar un objetivo y finalmente lograr el compromiso con la empresa; esto deberá realizarse a través de capacitaciones pagadas por la empresa alineadas a las directrices del GRI 404-2 (GRI, 2016) que menciona apoyo financiero para formación o enseñanza externa.

Además, la complementación con sesiones de *coaching* dirigido al personal de primera línea para el desarrollo de habilidades blandas, permitirá transmitir a sus equipos la generación de una mejor comunicación con un adecuado clima laboral. De esta manera, al tener claro la misión y visión de la misma, busquen alcanzar y mejorar los objetivos trazados. Todo ello, reducirá la incertidumbre de su desarrollo profesional ya que, no solo realizaría tareas y actividades de la posición actual, sino también, responsabilidades significativas con metas que cumplir. No solo generará compromiso, también, sentimiento de reconocimiento y valoración de parte de la organización por el esfuerzo sumado al conocimiento adquirido del colaborador fomentando la motivación de este. Esta propuesta permitirá mejorar considerablemente la solución al problema presentado en el capítulo II ya que, al fomentar la carrera profesional de sus colaboradores en base a las estrategias y objetivos de la empresa, desarrollará la cultura organizacional para permitir a la organización estar enfocado en alcanzar la misión y visión de la empresa y a su vez, se generen los valores que representan para la compañía en donde los colaboradores estarán siempre involucrados.

Asimismo, otros factores a tomar en cuenta al momento de formar los equipos de alto rendimiento son las competencias individuales y las competencias colectivas. Entre las competencias individuales están el máximo aprovechamiento de las aptitudes de cada individuo de tal manera que, sea claro que haya un destaque en dicha ejecución de la función, el desarrollo de la habilidad de saber escuchar a los demás integrantes del equipo y entender de manera profunda la necesidad del cumplimiento pleno de la tarea tanto como individual como grupal; finalmente, estar dispuesto a que en cualquier momento cada individuo se puede desempeñar como líder según sea el caso. Sobre las competencias colectivas se destaca que cada miembro tiene la suficiente conciencia en entender la criticidad del negocio en su totalidad. En caso de algún inconveniente, el equipo está dispuesto a aceptar la responsabilidad como conjunto; son capaces de trabajar en equipo identificando el rol de cada uno a elevadas velocidades de ejecución, y finalmente están dispuestos a asumir algún conflicto durante la producción. (Gautier & Vervisch, 2001). Asimismo, como lo indica el GRI 404-3, estas personas serán sometidas a evaluaciones periódicas que permitan tener una evaluación de desempeño.

Por otro lado, sumar a un equipo de alto rendimiento en el desarrollo de una línea de carrera, ubicará a la organización como un lugar privilegiado para trabajar debido a la preocupación de la empresa por el desarrollo y bienestar para sus colaboradores convirtiéndola en una fortaleza frente a sus competidores, donde los trabajadores se convertirán en embajadores de la cultura organizacional de MEDCORP siendo íntegros y respaldados por los valores dentro y fuera de la organización. Para su implementación, esta debe ser atractiva con estrategias de comunicación a todo nivel que permita involucrar y tener sentido de pertenencia a los colaboradores con los objetivos de la organización.

7.2 Repotenciar el área de recursos humanos

Teniendo en consideración las directrices del contenido temático del GRI 401-1 (GRI, 2016), referente a contrataciones de empleados y rotación de personal, seguros de vida, número total de empleados, permiso parental, entre otros, resulta una actividad importante repotenciar el área de recursos humanos como fuente de recursos tangibles e intangibles; asimismo, con la finalidad de reforzar, entrenar, capacitar y premiar al personal actual que sea considerado clave para el negocio, que de por sí haya demostrado estar alineado con los valores, misión, visión y cultura organizacional de MEDCORP; además de ello, que haya demostrado fidelidad y confianza entre colegas, principalmente una evolución en los aspectos laborales con los mandos superiores. Parte del proceso de repotenciar el área de recursos humanos, es gerenciar los recursos humanos, los procesos internos de selección de personal y los que producen una serie de impactos positivos en las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Por ello, MEDCORP debe contar con una contratación de empleados, así como, una plantilla de procedimientos estructurada para saber cómo afrontar, por ejemplo, eventos repentinos de renuncias por alta rotación en determinadas posiciones. Asimismo, en cumplimiento al GRI 401-2 (GRI.2016), sobre el personal operativo, administrativo, cuya posición sea estable o temporal según indique su contrato, sus beneficios serán establecidos según se encuentren en el marco de la ley del estado peruano. Para ello, se debe establecer un listado de beneficios con la finalidad de estandarizar en todos los niveles, según sean estos, técnicos, especialistas, entre otros. Es decir, aplicar políticas de beneficios existentes, entre ellos, seguros de vida, asistencias sanitarias, coberturas por incapacidad e invalidez, provisiones por jubilación, participación accionaria, entre otros. Finalmente, dar cumplimiento al GRI 401-3 (GRI 2016) y establecer difusión mediante reuniones periódicas en el centro de trabajo a cargo del área de recursos humanos con la finalidad de

que el trabajador se encuentre informado en caso necesite acogerse al beneficio de ley por permiso parental de acuerdo a lo establecido por la ley 30367 y 30807, comúnmente llamada, licencia por maternidad y paternidad respectivamente. (El Peruano, 2018)

Asimismo, para facilitar el punto mencionado concerniente al GRI 402-1 (GRI, 2016) resulta efectivo contar con la prestación de servicios de una consultora externa especializada, además de manejar procesos estándares globales y posteriormente, en forma progresiva dejar de depender de la consultoría mencionada para que finalmente el propio personal de MEDCORP realice trabajos con calidad. De manera complementaria, es necesario realizar una preparación organizada y anticipada de los eventos de integración tales como actividades internas de participación directa con beneficio de premios o bonificaciones, se asegura la participación de la mayoría de colaboradores, pudiendo influir en el clima laboral un nivel de confianza y entender de mejor manera, cualquiera de sus posibles aspectos por mejorar. Asimismo, es importante mantener al personal administrativo quienes son responsables principalmente de crear estrategias en el corto y largo plazo, además de estar a cargo de la gestión de personas, mantenerlas motivadas constantemente. Se puede establecer un programa especial a parte sobre la formación y crecimiento profesional de cada uno de ellos; este plan podría incluir un listado de actividades, estudios complementarios que sea beneficioso tanto para el empleado como para el empleador, de tal manera que, sea un motivo para que estas posiciones sean atractivas y consecuentemente se pueda retener al mismo por más tiempo.

La repotenciación en el área de recursos humanos como motor principal dentro de la empresa, permitirá efectivizar un análisis de selección de personal que oriente el valor del talento humano tanto dentro, como fuera de la empresa y elevar el nivel de confianza entre superiores y subordinados, así como, de colaboradores entre sí de tal manera que, no se trate de ser individualista ni mucho menos sobresaliente dentro de las labores habituales.

Al encontrarnos en un mundo globalizado y ante la existencia de una alta competitividad en la industria, el área repotenciada de recursos humanos, lleva a dedicar una gestión del talento humano al constante desarrollo profesional y a construir una dinámica de integración laboral de todo un equipo de trabajo para el éxito en MEDCORP de tal manera que, el recurso más importante en la empresa (i.e. el colaborador) sea escuchado, valorado y reconocido, promoviendo actividades de motivación con la finalidad de que sean más productivos, evolucionando la apertura en la comunicación con el área de recursos humanos como hábito importante para obtener de ello un buen trabajo en equipo, así como de disminución del estrés, participación y mejor conocimiento de los colaboradores como parte de los resultados que conllevaría la integración dinámica dentro del área.

Esta alternativa de solución, relacionada al GRI 401-1 (GRI, 2016), trae beneficios para la empresa si se tiene la intención de dirigir los mejores esfuerzos en el área de recursos humanos bajo la dirección de personal debidamente calificado y con experiencia, toda vez que, conducirán y tendrán bajo responsabilidad la identificación del perfil de empleados a contratar, futuros colaboradores profesionales en la empresa que irán dando lo mejor de sí para cumplir con éxito el emprendimiento laboral en el largo plazo. Por otro lado, los colaboradores dentro de la organización, viven situaciones con características complejas al tratarse de relaciones de trabajo sostenidas con su par y para ello es importante que exista una buena conducción, y se perciba la presencia del área de recursos humanos como intermediaria en el proceso de mejora continua; esto permitirá recolectar información real de los casos que conlleven al posible disloque de la cultura organizacional resolviendo en forma inmediata situaciones que estén contempladas dentro del standard 402-1 (GRI, 2016), respecto de avisos razonables a cambios operacionales significativos en cumplimiento a las relaciones del trabajador con la empresa.

Un beneficio que genera eficiencia para la empresa, nace con la obtención de información de las labores del colaborador en su área de responsabilidad, situación real de cada uno de los puestos de trabajo que tiene la empresa. Para ello, es recomendable que la iniciativa este a cargo del área repotenciada de recursos humanos, pero, siempre en coordinación con la gerencia general con especial detalle de nombramiento de los encargados de realizar seguimiento de los procesos de investigación. Posteriormente, será necesario identificar las áreas con sus respectivas jefaturas respetando la estructura organizacional de MEDCORP con la finalidad de conocer los problemas en las oficinas que tienen a cargo cada departamento. La tarea consiste en efectuar una serie de entrevistas, encuestas u observaciones con la finalidad de obtener detalles específicos de la labor que ocupen los colaboradores en el puesto actualmente, tomando nota de aspectos resaltantes que puedan ayudar a tomar conclusiones para el informe final en el logro de la descripción del puesto para así, denotar el nivel de responsabilidad además de ayudar a visualizar su relación con otras áreas y los requisitos mínimos para el logro de sus objetivos. Con ello, se concluye el puesto específico de interés para la empresa, que conlleva al análisis de aspectos a mencionar tales como: su evaluación específica para gestión de sueldo y la importancia en la estructura organizacional como parte de un proceso de evolución.

Al ofrecer MEDCORP un plan de línea de carrera permitirá el desarrollo profesional y la especialización de sus colaboradores que busquen apoyarse en sus compañeros y así convertir el trabajo en equipo en parte del ADN de la compañía. Además, esto tendrá un impacto positivo en MEDCORP dado que permitirá alinear cada una de las tareas de cada colaborador para el alcance de los objetivos dentro de la organización.

7.3 Conclusión

Las directrices del GRI 404-2 (GRI 2016) que refiere a programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición, estará basada en la formación de equipos de alto rendimiento y es importante tener la paciencia necesaria para la evolución de este proceso, en vista que, los colaboradores se verán sometidos a un proceso de cambio, se cometerán errores en esta fase, pero serán superados sin desatender el objetivo para lograr el cambio deseado. Las capacitaciones externas y entrenamientos internos serán prioritarios en el transcurso de la presente fase, teniendo en consideración la observancia permanente de los hábitos laborales de los colaboradores con la finalidad de evaluar la posibilidad de recolocación para el mejor desempeño de sus funciones y la necesidad imperiosa de culminación de contrato con trabajadores que no se ajustan con las necesidades de la organización como se menciona en las directrices del GRI 404-2 (GRI, 2016). Es por ello, la importancia de la repotenciación del área de recursos humanos, donde será necesario ser selectivo en cada uno de los procesos del concurso que debe satisfacer un candidato y detectar las capacidades, conocimiento, experiencia, aptitud y actitud para el cumplimiento del puesto tomando como directriz el GRI 401-1 (GRI, 2016). Las habilidades blandas serán una herramienta para la evaluación del desempeño que ayudará a la gerencia a reconocer si el colaborador cumple o no con sus obligaciones y responsabilidades; el tiempo debe ser necesario para todos los colaboradores en MEDCORP para que el nuevo candidato con sus pares pueda reconocer la cultura organizacional de la empresa, demostrando profesionalismo a través de un período de adaptación para así obtener respuesta de integración y adecuación a la cultura organizacional implementada por la empresa y así alcanzar el éxito, con compromiso articulado, respeto, ética y profesionalismo dentro de la organización.

Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito

En este capítulo, se establecerán las tareas a implementar que se trataron en el Capítulo VII las cuales son: formación de equipos de alto rendimiento y repotenciación del área de recursos humanos. Por cada una de estas propuestas seleccionadas para la solución al problema identificado en el Capítulo II, en conjunción con las directrices emitidas por el GRI 401-1, 401-2, 401-3, 402-1, GRI 404-2 y 404-3 (GRI, 2016); se elaboró un diagrama de Gantt que permite tener la estructura de ejecución en tiempo y programación. Las propuestas se detallan a continuación:

8.1 Actividades

Para la solución del problema principal que es la ausencia de desarrollo de la cultura organizacional en MEDCORP, serán implementadas las dos propuestas elaboradas, las cuales requieren de la realización de una serie de actividades dentro de cada una, estas dos propuestas se desarrollarán en paralelo, ya que, ambas propuestas se pueden trabajar en forma independiente y el avance de una no depende del avance de la otra; estas propuestas requerirán de un proceso de adaptación y aprendizaje para toda la compañía, debido a que se requiere de un cambio de paradigma de parte del personal de MEDCORP.

8.1.1 Plan de formación de equipos de alto rendimiento

Este plan de desarrollo tiene como objetivo generar un impacto positivo en los colaboradores tomando en cuenta las directrices del GRI 404-2 (GRI, 2016), donde ellos puedan verse identificados con la empresa, con sus puestos de trabajo y con todos los colaboradores entre sí con la finalidad que todos ellos trabajen en equipo y no de manera aislada, se genere proactividad, tengan un propósito y estén enfocados hacia un objetivo en común, teniendo claro sus objetivos personales; a continuación, se describirá cada una de las siguientes actividades para el plan mencionado:

Identificación de perfiles dentro de la compañía. En esta fase identificaremos cada una de las tareas que van ligadas a los objetivos y expectativas de las posiciones que tiene la organización. Estas tareas serán el inicio del plan debido a la importancia que representa ya que, MEDCORP deberá conocer qué es lo que necesita para el desarrollo de la cultura organizacional.

Actualización del organigrama. Para poder iniciar la ejecución del plan, MEDCORP deberá revisar, reorganizar o reestructurar su organigrama con la finalidad de tener plasmada todas las posiciones dentro de la empresa, futuras posiciones que aún no se tienen, pero que, se requerirán en algún momento y poder preparar una estrategia para la línea de desarrollo de carrera que tendrán cada una de ellas a través de un plan de capacitaciones internas según el perfil de cada posición alineados al GRI 404-2 (GRI, 2016); a su vez, permitirá dar visibilidad a los colaboradores sobre el mapa de carrera que puedan tener dentro de la organización y con ello prepararse adecuadamente para poder asumir nuevos retos en caso se requiera; esto no significa que la línea de carrera de un colaborador sea vertical hacia arriba, sino también, puede ser de manera transversal dentro de la organización, permitiendo a los colaboradores ganar más y nuevas experiencias en diferentes áreas y posiciones dentro de la compañía; además, este organigrama le permitirá poder identificar ciertos grupos de posiciones para las que deberá desarrollar o construir los perfiles de cada una de las mismas en base a las actividades, tareas, responsabilidades y roles que se requieran para el alcance de los objetivos trazados dentro de la organización.

Identificar posiciones de crecimiento. De acuerdo a la estructura planteada, no todas las posiciones podrán tener opción de crecimiento debido al perfil diseñado y las competencias que demande la posición, en muchos casos, se requerirá de diferentes tipos de estudios realizados, capacitaciones técnicas, cursos, charlas, habilidades blandas, inteligencia emocional, entre otros. Ante esto, MEDCORP según el organigrama deberá

identificar las posiciones de crecimiento que les permita ir formando a los colaboradores para las plazas que podrían ocupar según el perfil acorde a las competencias necesarias; también, deberá de identificar a las personas que pudieran desempeñarse cómodamente en una posición transversal dentro de la compañía y tener la habilidad para poder usar este recurso de una manera eficiente en caso se requiera.

Plan de entrenamiento. A los colaboradores de MEDCORP se les comunicará sobre el organigrama y la línea de carrera que podrían seguir cada uno de ellos.

Posteriormente, se elaborará un plan de entrenamiento de tal forma que MEDCORP pueda capacitar a los colaboradores con las tareas y roles de manera detallada indicando todo lo que debería cumplir de acuerdo a la posición encargada, dando una instrucción clara de lo que se requiere que hagan, con los recursos que se tengan en ese momento debiendo promoverse como parte de este entrenamiento la posibilidad de implementar mejoras en sus procedimientos de trabajo y ayudar a elevar la productividad de la empresa. Este plan incluye el desarrollo de habilidades necesarias que deberá contar el colaborador para poder alcanzar una posición de mayor relevancia en el futuro o hacia una posición transversal que requiera de habilidades específicas acorde a la situación de la nueva posición.

Identificar talentos dentro de la organización. Dentro de cada organización existen colaboradores que destacan en su posición actual, a quienes se le brindará las herramientas necesarias, con apoyo de cursos externos financiados por la empresa asociado a las directrices del GRI 404-2 (GRI, 2016), para que alcancen su mayor potencial de desempeño, que le permita asumir nuevos retos y alcanzar nuevas posiciones en el corto y mediano plazo, logrando que se conviertan en embajadores de la empresa para ayudar a desarrollar la cultura organizacional. Sin embargo, no se debe olvidar a los colaboradores que aún no destacan, puesto que, requieren de una mayor capacitación, motivación y

liderazgo que les permita poder alcanzar mejores posiciones en el mediano a largo plazo o simplemente para poder ayudarlos a mejorar su desempeño y productividad.

Identificación de índice de rotación. Es importante analizar las posiciones con alto índice de rotación bajo las directrices del GRI 401-1 (GRI, 2016) para lo cual, se debe revisar y analizar dentro del organigrama si la problemática es el puesto o el perfil de las personas que han estado o están en dicha posición. Asimismo, se debe evaluar si el puesto puede ser reestructurado dentro del área y las actividades puedan estar distribuidas entre el personal actual, o si las personas que han estado ocupando esta posición no tengan el perfil o la motivación adecuada para poder desarrollar una labor a la altura de la misma; en el caso de reestructurar la posición, se evitará contratar personal para este puesto y así evitar generar un gasto innecesario, pero en caso esta posición sea necesaria dentro de la empresa, se deberá de proporcionar las herramientas, identificar el perfil adecuado y considerar la motivación del personal que ocupe este puesto.

Identificación de expectativas de línea de carrera de colaboradores. Contar con la expectativa de los colaboradores sobre su línea de carrera le permitirá a MEDCORP saber cuál es el plan de línea de carrera que ellos tienen para su futuro, este plan se podrá preparar junto con el colaborador teniendo en cuenta la línea de carrera elaborada para posteriormente contrastarla con las posiciones de crecimiento que se hayan planteado, también ayudará a reubicarlos para lograr el alcance de los objetivos que se establezcan; esto se realizará mediante una entrevista al personal de la compañía para así ser contemplada, analizada y evaluada para su implementación.

Plan de evaluación. Este plan tiene como objetivo evaluar el desempeño de los colaboradores en función a la posición y al nivel de responsabilidad asumida para poder ser parte importante al momento de desarrollarse dentro de la compañía; se realizarán dos evaluaciones al año una vez iniciado el plan y los resultados serán considerados al

momento de tomar una decisión en relación al crecimiento profesional u otorgamiento de beneficios hacia los colaboradores.

Definición de objetivos. Una vez comunicados los roles y tareas para cada posición junto a las expectativas de cada colaborador, estos tendrán una reunión con sus jefes inmediatos para revisar y definir los siguientes objetivos de la empresa y en particular del área respectiva: (a) el desarrollo de actividades que tendrán que cumplir en la posición a cargo con la finalidad de trazar la línea de carrera; (b) desarrollo progresivo del plan de trabajo en crecimiento y de la gestión de mejora continua para su puesta en práctica y; (c) el desarrollo de las mismas durante el proceso de trabajo.

Programación de reuniones de feedback. Se deberá establecer un programa mensual o bimensual de reuniones individuales con los colaboradores para poder hacer una retroalimentación por parte de las jefaturas y el avance de los objetivos trazados hasta el momento para así, evitar que afecte el desarrollo de la línea de carrera del colaborador. Adicionalmente, se tendrá una reunión grupal mensual con todo el equipo para hacer *feedback* y comentar problemas suscitados en el periodo acordado, exponiendo soluciones, identificando a los colaboradores que ayudaron en la propuesta de solución y finalmente, mostrar cuáles fueron los resultados obtenidos, así, poder incentivar el trabajo en equipo y replicar estas soluciones en otras áreas.

Evaluación de desempeño de colaboradores. Los colaboradores junto a sus jefes inmediatos tendrán evaluaciones semestrales sobre el desempeño en su posición actual, avance de los objetivos trazados y el desarrollo de habilidades necesarias para una posición con mayor importancia. Esta evaluación deberá ser en todos los niveles, es decir, la evaluación vendrá desde los jefes, pares, y subordinados; todo a través de una evaluación tipo encuesta que será enviada a través de correo electrónico y también se realizarán entrevistas presenciales o remotas. Todas alineadas a las directrices del GRI 404-3 (GRI,

2016) que indica las evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional de los colaboradores.

8.1.2 Plan para repotenciar el área de recursos humanos

El siguiente capítulo mostrará las diferentes etapas para repotenciar el área de recursos humanos de MEDCORP usando como lineamiento principal el GRI 401-1, GRI 401-2 y GRI 401-3 (GRI, 2016). Estas opciones fueron consideradas en función a lo más efectivo en el mercado actual, así como también considerando el tipo de empresa y sector que es MEDCORP. Mediante ambos criterios se ha creado un plan de implementación.

En el siguiente plan se describirá de manera detallada una serie de ideas para mejorar el proceso de selección actual de MEDCORP, los cuales aportarían en la rotación del personal realizado a través de nuevas contrataciones con la finalidad de tener cambios de personal con bajo nivel de rendimiento dentro de la empresa. A continuación, se mencionan los indicadores necesarios para cumplir el objetivo de la reestructuración del área de recursos humanos: potenciamiento mediante diferentes estrategias; preparar previamente el perfil de cada posición de la empresa a través de estándares actuales en el mercado; la elaboración de pruebas y exámenes de ingreso en función al perfil del candidato; la inclusión del aspecto tecnológico a través de plataformas de selección online; planes de seguimiento al personal recientemente contratado; plan específico para la identificación del personal idóneo de puestos estratégicos; seguimiento a cargo de profesionales especialistas en psicología; contratación de empresas outsourcing especializadas; uso de páginas web enfocadas al reclutamiento y; asociaciones con empresas especialistas *headhunter* para cubrir posiciones especiales.

Reestructurar el área de recursos humanos. El área de recursos humanos es vista como un área de soporte dentro de las organizaciones, sin embargo, este término debería cambiar, en vista de que cumple una función estratégica en la empresa, sobre todo, si el

área cuenta con profesionales competitivos y con *expertise*, ya que podrán cumplir de manera adecuada los requerimientos del gerente general siguiendo las guías del GRI 401-1 (GRI, 2016), sea para cubrir posiciones administrativas, operativas incluso técnicas, o para lo opuesto que serían posiciones de confianza y liderazgo en el largo plazo y que se puedan alinear rápidamente a las directrices de la empresa tanto en misión, visión y cultura organizacional. Haciendo bien este trabajo, habrá un incremento significativo de productividad, ventas, facturación, e incluso margen.

Contratar y recibir asesoría de una consultora en recursos humanos. Para potenciar esta área, será necesario verificar el *expertise* y *background* académico de cada integrante mediante una empresa consultora externa especializada en *outplacement* y *headhunting* de personal estratégico cuyo *knowhow* es extenso y estandarizado tal como se ve en el GRI 401-2 (GRI, 2016), que realice este trabajo *inhouse* por un periodo continuo; luego de realizar dicho trabajo, se revisará el reporte final y se tendrá que realizar una anulación de cualquier tipo de casos de puestos equivalentes o colaboradores que no aporten calidad y velocidad al área; finalmente, con la misma empresa consultora, se deberá contratar por lo menos a un colaborador especialista en cada sub área asumiendo un salario ligeramente superior al valor del mercado.

De esta manera, se habrá repotenciado considerablemente esta área de soporte. Esta tercerización empleada por la empresa requeriría un tratamiento que implique manejo de costos y tiempos de producción a cambio de generar calidad de servicio y utilidades a favor de la empresa para ofrecer mejores resultados. Esto permitiría confiar en el desempeño de personal calificado, aumenta la seguridad y reduce los riesgos con la contratación de nuevos candidatos para áreas operativas o de servicios aumentando la competitividad en la organización. Los candidatos que se necesitan para una posición especial en la empresa requerirán de un consultor externo especializado, que permita facilitar la búsqueda del

talento y puedan ayudar a encontrar a la persona idónea en el tiempo requerido. Las cualidades de un *headhunter*, se ven reflejados en sus logros, nivel de responsabilidad, madurez y honestidad con el cual llevan los procesos. Asimismo, los *headhunter* poseen una gran ventaja que es la capacidad de tener una red de contactos listada en una base de datos el mismo que, filtra el escenario para la participación de candidatos acorde a lo solicitado.

Preparar el perfil de cada posición. Con el área de recursos humanos repotenciada o mediante una empresa consultora externa *headhunter*, se podrá realizar este trabajo, que generalmente la mayoría de las posiciones en las empresas ya cuentan con un estándar de funciones, responsabilidades, obligaciones ya previamente elaboradas a detalle.

Elaborar pruebas acordes a los perfiles. Esto si resulta sumamente productivo de implementar, ya que no es posible que una prueba estandarizada de ingreso sea la misma entre una posición estratégica de liderazgo y una posición administrativa u operativa. Pues, se debería contemplar factores como habilidades blandas, conocimiento técnico, valores, ética, y nivel de adaptabilidad. Luego, según la posición del candidato, se debería asignar un peso a cada factor mencionado. Finalmente, será decisivo la impresión personal del área de recursos humanos y la jefatura o gerencia directa del área en la cual el colaborador trabajaría.

Preparar proceso de selección online y plataformas. Contar con un software para el proceso de reclutamiento de personal que aborde un ciclo de contratación completo, permite establecer paso a paso cada uno de los procesos a llevar a cabo. Esta herramienta potente como parte de la gestión para el área de recursos humanos, permitiría a los encargados del proceso de selección de personal, almacenar una base de datos de los candidatos, pudiendo registrar su perfil, el puesto al que desean ocupar y un seguimiento de su condición actual en la candidatura. Estas plataformas permitirían apoyar adicionalmente

tanto para el personal interno como externo de la empresa de la siguiente manera: al personal propio de la compañía, ayudaría a identificar los talentos en cada uno de los puestos y retenerlos con la finalidad de que continúe la eficiencia en sus labores habituales manteniéndolos de esta manera como personal a tiempo completo en cumplimiento al GRI 401-2 (GRI, 2016); por el lado del personal externo, promueve la identificación de personal altamente capacitado y que recíprocamente cubran las expectativas al postulante, propicie las mejoras en la empresa gracias al aporte de sus capacidades y mejor talento.

Recurrir a páginas web para un proceso de reclutamiento permitiría el descubrimiento de nuevos talentos en forma atractiva. Lo recomendable para la empresa es acercarse a redes sociales tales como LinkedIn, Bumeran, Aptitus, y la página oficial del empleador, entre otras con mayor aceptación en este mundo globalizado con la finalidad de permitir el acercamiento de los candidatos y la empresa.

Elaborar plan de seguimiento a nuevos ingresos. En esta etapa se sugiere implementar un paquete de bienvenida y recepción de los nuevos talentos a la empresa. Esta consiste en seguir una serie de etapas que involucren desde su primer día en las labores hasta su continuidad a lo largo de tres meses consecutivos. Las palabras de bienvenida a cargo de un representante de recursos humanos son valiosas para los nuevos colaboradores; la inducción laboral y la acogida en el departamento al cual brindará sus servicios es otro gran punto de apoyo con miras al proceso de confianza y posterior adaptación al puesto. Mucho ayudaría impartir el conocimiento de la política de la empresa, así como las funciones y responsabilidades de los nuevos integrantes en sus puestos de trabajo. Las evaluaciones en el desenvolvimiento laboral pueden llevarse a cabo en forma quincenal progresivo hasta cumplir los tres meses, de esta manera podemos identificar ciertas deficiencias y limitaciones, todo ello, con la finalidad de ayudar a resolver problemas posteriores e identificar si el perfil es acorde a las expectativas de la empresa. El superior

de estos serán los instrumentos importantes de apoyo para el área de recursos humanos en el proceso de valoración de los colaboradores recientemente ingresados. Todos estos puntos pueden combinarse con los lineamientos del GRI 401-1 (GRI, 2016).

Elaborar el plan de identificación de personal nuevo. Primordialmente para identificar el personal idóneo, se debe tener claro: la definición del puesto, sus funciones, responsabilidades, habilidades requeridas, formación académica, entre otros aspectos. Se tiene que tomar conciencia del objetivo a trazar, la cual es el talento humano; hoy en día, se cuentan con diversas herramientas de búsqueda, así como de interés por parte de los candidatos, las mismas que, están habilitadas principalmente en redes sociales, conferencias en línea, páginas web, que permiten proceder de manera oportuna a la captación de personas para un correcto proceso de selección, este último será importante si el proceso de entrevista se lleva lo más específico posible, es decir, contando con el soporte de personas de su entorno que apoyen en el proceso de evaluación, así mismo, realizar citaciones reiteradas al mismo candidato con la finalidad de conocer el estado de ánimo, carácter y asertividad en horarios diferentes y de esta manera, pueda lograr obtener un grupo de posibles colaboradores aptos para el puesto. Un último esfuerzo en el área de recursos humanos es lograr obtener información de sus empleos anteriores, conseguir referencias que validen la información presentada y que aumente la probabilidad de éxito en la gestión. Identificar al personal idóneo requiere esfuerzo, colaboración y tiempo.

Diseñar el programa de seguimiento profesional a cargo de psicólogos. En este aspecto, los psicólogos enfocan la atención en las habilidades de los nuevos colaboradores aceptados en la empresa tales como, trabajo en equipo, comunicación asertiva, capacidad de organización, creatividad, entre otros, además de identificar y mejorar, todo ello, con la finalidad de aumentar la capacidad laboral y de rendimiento personal, en consecuencia, con

beneficios para la empresa. Es por ello, que es importante los programas de capacitación que se imparten dentro de la organización como medio eficaz para el éxito en la compañía.

Plan de condiciones y beneficios laborales. En este campo se mostrarán algunas maneras sobre cuáles y cómo son las condiciones y beneficios sociales hacia los colaboradores guiándose de las pautas del GRI 402-2 (GRI, 2016). Aspectos tales como, el beneficio del trabajo remoto que permitirá evaluar qué tan ventajoso es tenerlo desde el punto de vista del empleado y empleador. Asimismo, otros aspectos a considerar son: la propuesta económica acorde al mercado, los beneficios sociales, y los préstamos económicos al personal bajo algunas situaciones específicas.

Análisis de propuesta económica acorde al mercado. MEDCORP en conjunto con la empresa consultora externa deberán realizar un estudio de las bandas salariales para cada posición en la empresa según cada una de las posiciones en base a los perfiles y requerimientos existentes elaborado en el nuevo organigrama por implementar. Finalmente, en función de cada posición estratégica y enfocada en la retención del personal; pensando en el objetivo de largo plazo, se debería decidir qué tanto por encima del valor del mercado se podrá asumir.

Plan de beneficios sociales. Tal como se ha observado en el GRI 401-2 (GRI, 2016) se considerará también como parte de los beneficios las condiciones laborales el acceso a planes de salud privado, donde la empresa ofrece el beneficio de pagar un porcentaje o la totalidad del plan elegido por el colaborador. Por otro lado, también, los beneficios ofrecidos pueden estar relacionados a horarios de trabajo como: flexibilidad de horarios, un día libre al mes, horarios diferentes de trabajo dependiendo de la carga laboral que tenga el área.

Implementación de trabajo remoto. Dependiendo mucho de la posición, rango, nivel de interacción con clientes y proveedores del colaborador, el beneficio de trabajo

remoto podría ser significativo en gran o poca medida. Los principales beneficios para el empleador serían la de necesitar menos espacio físico para oficinas implicando una reducción del costo fijo, del mismo modo, en caso se asuma la alimentación, viáticos, viajes, combustible, todo esto se reduciría significativamente. Los beneficios para el empleado también pueden ser variados, tales como: reducir completamente el tráfico de transportarse al trabajo y en consecuencia mayor tiempo de descanso, reducción del costo de movilización hacia el lugar de trabajo, y consecuentemente reducciones significativas de la huella de carbono en el mundo; permite programar el tiempo diario para atender temas personales y pasar más tiempo con sus familiares.

Políticas de préstamos al personal. Este plan consiste en brindar un préstamo con el beneficio de ser devuelto en cuotas fijas mensuales sin intereses, los que serán descontadas mensualmente en la planilla de pagos del salario, Las razones del préstamo se revisarán directamente con la gerencia general y evaluar cada caso, pero entre ellas, las más frecuentes son: préstamo de cuota inicial para ingreso escolar de hijos, cuota inicial de estudios para maestrías y diplomados, cuota inicial de departamentos, casas, autos, tratamiento de enfermedades y estudios complementarios para los mismos colaboradores.

Plan de incentivos. El plan de incentivos tiene como objetivo premiar o considerar al personal de tal manera que, motiven al personal a poder alcanzar los objetivos y metas planteadas por la gerencia, generando un beneficio mutuo donde el objetivo de fondo sea el incentivo por la productividad y el desarrollo de una cultura organizacional en la empresa en la que se vea involucrado el personal y genere identificación con la compañía considerándose no solo como un beneficio individual sino, un beneficio común de solidaridad y de compañerismo.

Plan de premiación y reconocimiento. Se podrá implementar un plan de premiación al colaborador según su posición y logro, el plan de premiación y

reconocimiento hacia los colaboradores deberá realizarse considerando el plan de evaluación de desempeño mencionado anteriormente. Dentro de los tipos de premiación o reconocimiento, éstos deberán ser enfocados desde diferentes aspectos, entre ellos se puede considerar el mejor colaborador del mes, premio a la mejor idea del año, premiación al buen desempeño, al cumplimiento de metas a la proactividad y cada uno de estos premios deberán ser considerados como parte del presupuesto de capacitación y desarrollo del personal para el próximo año. Para el área comercial, el colaborador que llegue a su meta anual, se le otorgará un reconocimiento a nivel de la organización que contiene un diploma y un trofeo; para el área de servicio, la premiación deberá de estar alineada según el nivel de satisfacción de las encuestas de sus clientes después de la atención.

Incentivos económicos. Los incentivos económicos deberán ser utilizados como uno de los últimos recursos ya que estos serán otorgados de manera muy eventual para poder incentivar a los trabajadores con premios de reconocimiento a cumplimientos de objetivos que hayan generado un incremento de la productividad o un ahorro económico para la compañía, este tipo de incentivos económicos pueden ser entre ellos: vales de alimentos, de combustible, incrementos sueldo a fin de año, bonos extraordinarios u otros que se pudieran considerar, todo esto deberá evaluarse en base a quienes, y cuantas personas podrán alcanzar estos incentivos, dentro de los incentivos también podrán estar planteados las capacitaciones en institutos donde se capacite al personal en cursos que agreguen valor al trabajo realizado dentro de la compañía.

8.2 Gráfico de implementación de Gantt

A continuación se detalla las diferentes etapas que involucran cada uno de los dos planes de implementación, estas etapas consideran la duración, fecha de inicio y fecha de finalización de cada actividad, también se detallan los responsables asignados a cada tarea como lo son: la gerencia general (GG), la gerencia administrativa (GA), la gerencia de

operaciones (GO) y finalmente la gerencia de recursos humanos (GR); también se muestra una imagen en el tiempo que permite visualizar la siguiente actividad a realizar después de concluida alguna actividad previa; la duración de esta implementación considera solo los días laborables, se debe tomar en cuenta que el plan de implementación permite trabajar diferentes actividades en paralelo según los recursos que se asignen. Todo este plan se puede apreciar en la Figura 16.



Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Responsable	
1	Plan de Desarrollo de Cultura Organizacional en MEDCORP	130 días	mié 1/09/21	mar 1/03/22		
2	Plan de formación de equipos de alto rendimiento	80 días	mié 1/09/21	mar 21/12/21	GR,GA,GO,GG	
3	Identificación de perfiles dentro de la compañía	80 días	mié 1/09/21	mar 21/12/21	GR,GA,GO,GG	
4	Actualización del organigrama	10 días	mié 1/09/21	mar 14/09/21	GR,GG	GR,GG
5	Identificar posiciones de crecimiento	10 días	mié 15/09/21	mar 28/09/21	GA,GO	GA,GO
6	Plan de entrenamiento	60 días	mié 29/09/21	mar 21/12/21	GR,GA,GO	
7	Identificar talentos dentro de la organización	30 días	mié 29/09/21	mar 9/11/21	GA,GO	
8	Identificación de índice de rotación	10 días	mié 29/09/21	mar 12/10/21	GR	GR
9	Identificación de expectativas de colaboradores	30 días	mié 10/11/21	mar 21/12/21	GR	
10	Plan de Evaluación	60 días	mié 1/09/21	mar 23/11/21	GR,GA,GO,GG	
11	Definición de objetivos	20 días	mié 1/09/21	mar 28/09/21	GA,GO,GG	GA,GO,GG
12	Programación de reuniones de feedback	30 días	mié 29/09/21	mar 9/11/21	GA,GO	
13	Evaluación de desempeño de colaboradores	10 días	mié 10/11/21	mar 23/11/21	GR	
14	Plan para repotenciar el área de recursos humanos	130 días	mié 1/09/21	mar 1/03/22	GG,GR,GA	
15	Reestructurar el área de recursos humanos	130 días	mié 1/09/21	mar 1/03/22	GG,GR	
16	Contratar y recibir asesoría de una consultora en recursos humanos	70 días	mié 1/09/21	mar 7/12/21	GG,GR	
17	Preparar el perfil de cada posición	25 días	mié 1/09/21	mar 5/10/21	GR	GR
18	Elaborar pruebas acordes a los perfiles	25 días	mié 6/10/21	mar 9/11/21	GR	
19	Proceso de selección online y plataformas	30 días	mié 10/11/21	mar 21/12/21	GR	
20	Elaborar plan de seguimiento a nuevos ingresos	20 días	mié 22/12/21	mar 18/01/22	GR	
21	Preparar plan de identificación de personal nuevo	15 días	mié 19/01/22	mar 8/02/22	GR	
22	Diseñar el programa de seguimiento profesional a cargo de psicólogos	15 días	mié 9/02/22	mar 1/03/22	GR	
23	Plan de condiciones y beneficios Laborales	60 días	mié 1/09/21	mar 23/11/21	GG,GR,GA	
24	Propuesta económica acorde al mercado	20 días	mié 1/09/21	mar 28/09/21	GG,GR,GA	GG,GR,GA
25	Plan de beneficios sociales	20 días	mié 29/09/21	mar 26/10/21	GR,GG	
26	Preparar la política de préstamos al personal	20 días	mié 27/10/21	mar 23/11/21	GG,GA	
27	Plan de Incentivos	60 días	mié 1/09/21	mar 23/11/21	GG,GA	
28	Plan de premiación y reconocimiento	30 días	mié 1/09/21	mar 12/10/21	GG,GA	GG,GA
29	Incentivos económicos	30 días	mié 13/10/21	mar 23/11/21	GG,GA	

Figura 16. Plan de implementación de las soluciones propuestas.

8.3 Factores clave de éxito

A continuación, se detallará los factores claves de éxito, los mismos que están caracterizados por hacer uso de herramientas, recursos e ideas innovadoras que serán determinantes y de estas dependerá el éxito en la implementación de las alternativas de solución propuestas en el capítulo VII. Entre ellos tenemos los siguientes: la identificación de posiciones estratégicas dentro de la empresa, la generación de confianza y comunicación abierta a todo nivel, el compromiso e integridad de la primera línea, la asignación de un presupuesto para la ejecución y desarrollo del plan, finalmente, la implementación de indicadores de seguimiento.

8.3.1 Identificar posiciones estratégicas de liderazgo dentro de la empresa

Uno de los principales factores de éxito es la identificación de los líderes en la organización, aquellas personas que muchas veces sin tener el título de jefe, gerente, o directivo influyen en los equipos de trabajo. MEDCORP deberá identificar a estas personas para comunicar el plan a detalle, asegurar su entendimiento para luego estos influyan en la ejecución a todo nivel en la organización. Sin embargo, es propicio mencionar que para que los “líderes sin título” puedan influir de una mejor manera, los gerentes de primera línea deberán realizar el seguimiento al plan y darle la entera confianza al equipo para su implementación. Identificar estas posiciones asegurará la implementación ya que estos, se convertirán en embajadores del desarrollo de la cultura organizacional que busca MEDCORP para utilizarla con valor diferencial frente a sus competidores.

8.3.2 Generar confianza y comunicación abierta a todo nivel.

Otro factor importante para facilitar el desarrollo de línea de carrera, es asegurar que el *feedback* de los colaboradores sea lo más transparente y honesto posible, perder el temor de relacionarse en todos los niveles, tener reuniones de *feedback* individuales entre jefe,

subordinado. De esta manera, se sabrá si todo el esfuerzo, así como las acciones implementadas estarían abarcando o no a la gran mayoría de colaboradores.

El acercamiento gerencial con los colaboradores va a significar la generación del *empowerment* en sus actividades profesionales y que tomen la figura de reconocimiento dentro de la organización. Si esta técnica es promovida por el alto mando de manera continua, generará una importante motivación en las tareas habituales del colaborador y este último, tomará el reto de una manera importante, valorándose hasta qué punto es capaz de tomar sus decisiones con propia libertad para decidir y planificar; el resultado de su esfuerzo sería medido por la empresa acorde a un nivel de importancia y grado de fidelidad que el colaborador tiene con la empresa.

La empatía de los mandos medios con sus colaboradores, así como, con los nuevos integrantes del equipo de trabajo dependerá del nivel que ambos compartan sus creencias y costumbres; si poseen objetivos comunes y comparten el esfuerzo que vaya un poco más allá de sus responsabilidades con comunicación del momento, este incrementará la sinergia de un trabajo en equipo, se generará confianza recíproca por el buen trato percibido, necesario dentro del área laboral, de tal manera que, se contribuya al cumplimiento de sus metas. Otro aspecto importante es la generación de confianza mediante la comunicación efectiva dentro de la empresa compartiendo información útil que permita sincerar las actividades administrativas y de gestión en forma real, clara y en el tiempo adecuado; ello va a permitir que los colaboradores se identifiquen dentro del rol que desempeñen, se sientan más interesados de lo que se espera de ellos y se cree la seguridad de lo que piensan libremente conllevando así, a que la información fluya de manera recíproca.

8.3.3 Compromiso e integridad de la primera línea

El compromiso de la primera línea de gerentes es un factor importante y así establecer actividades para convencer y ejecutar el plan a todo nivel; es importante que, para la ejecución del mismo, los gerentes de primera línea sean íntegros dentro y fuera de la organización, es decir, que pregonen cada una de las actividades con el ejemplo, que sean partícipes de las tareas junto a sus equipos y asistan a las reuniones de seguimiento del plan. Teniendo a los gerentes involucrados y comprometidos con la ejecución, se espera que los colaboradores sigan a sus líderes y así se asegure la ejecución, de este de manera, el desarrollo de la cultura organizacional se convertirá en un trabajo conjunto.

8.3.4 Asignar un presupuesto para la ejecución y desarrollo del plan

Un factor muy importante y hasta quizás uno de los más relevantes, será el poder asignar un presupuesto para el desarrollo de todo este plan; será una inversión que se pagará después de elevar la productividad de todos los colaboradores haciendo que se incremente la capacidad operativa, se eliminen tiempos muertos que cuestan dinero y permitirá a la empresa poder captar mayor cantidad de clientes para poder ejecutar mayor cantidad de servicios utilizando el mismo personal; esto significará, un mayor ingreso para la compañía y una mayor rentabilidad para la misma. Parte de la inversión será asignada en la contratación de una empresa consultora de recursos humanos, que será clave para adquirir los conocimientos, evaluaciones, test, entre otros que el personal de recursos humanos deberá adquirir; una vez que la empresa consultora se retire, el área de recursos humanos quedará repotenciada para que puedan continuar la gestión por sí mismos.

8.3.5 Implementar indicadores de seguimiento

El hecho de contar con uno o varios indicadores de seguimiento resulta ser determinante para medir de manera cualitativa los avances durante el proceso de cada implementación, de esta manera, por ejemplo, se podrá saber cuál es el porcentaje de

avance semanal y así decidir si la alternativa escogida es la opción que cumple con las expectativas estimadas en un inicio, a continuación, se detallan los indicadores de seguimiento propuestos en la Tabla 14.

Tabla 14

Indicadores de seguimiento

Habilitador	¿Cómo cumplirlos o asegurarlos?
1. Identificar posiciones estratégicas de liderazgo dentro de la empresa	Realizar evaluaciones a posiciones de liderazgo y especialistas en el organigrama reestructurado.
2. Generar confianza y comunicación abierta a todo nivel.	Talleres, dinámicas u otras actividades mensuales participativas entre todas las posiciones de la empresa, para fomentar el trabajo en equipo.
3. Compromiso e integridad de la primera línea	La gerencia general y primera línea, deben escuchar activamente los aportes e ideas entre ambos, de tal manera que, se garantice la motivación, el compromiso y la integridad.
4. Asignar un presupuesto para la ejecución y desarrollo del plan	Incluir la inversión del plan dentro del presupuesto anual de la compañía.
5. Implementar indicadores de seguimiento	Colocar un panel físico de indicadores en cada área involucrada.

Los indicadores de seguimiento sirven para medir el proceso al éxito o fracaso de las alternativas de solución propuestas en el Capítulo VII, pueden encajar con algunos usados comúnmente en el área de recursos humanos, operaciones y finanzas, entre ellos, los más resaltantes son: promedio de tiempo en alcanzar objetivos, presupuesto gastado versus proyectado a la fecha, número de reclamos y cantidad de clientes atendidos, tiempo de atención de los pacientes; por otro lado, los indicadores relacionados a recursos humanos podrían ser: rotación y retención de personal, horas de entrenamiento, participación, resultados, nivel de clima laboral, productividad de los colaboradores, nivel de desempeño promedio. Finalmente, resulta indispensable las características del personal las cuales son: género, edad que determina la etapa generacional y nivel de educación. El uso de estos indicadores permitirá conocer de manera eficaz el avance de cada implementación, prácticamente en tiempo real.

8.4 Conclusión

Ambas propuestas relacionadas al plan de implementación para lograr el desarrollo de la cultura organizacional en MEDCORP, están alineadas a los estándares GRI 401 (GRI, 2016): Empleo y GRI 404 (GRI, 2016): Formación y enseñanza; las mismas permitirán, también, contar con directrices para asegurar el éxito de la ejecución del plan. El tener un seguimiento periódico mensual para poder controlar el avance de los objetivos planteados, enfocado principalmente en lograr la conformación de diferentes equipos de alto rendimiento, no podrá ser realizado sin el apoyo del área de recursos humanos que también tendrá una reestructuración importante la misma que, ayudará no solamente a formar los equipos en mención sino también, logrará dar inicio al desarrollo del plan, generando identificación del personal, trabajo en equipo, comunicación efectiva y trabajo participativo entre las diferentes áreas. .

Para concluir el presente capítulo, se presentó el plan de implementación donde se detallaron todos los puntos y fueron aterrizados en un diagrama de Gantt el cual deberá seguir MEDCORP; es imprescindible el compromiso de cada colaborador para tener éxito y obtener los resultados esperados en el corto plazo. Al incluir procedimientos de la consultora externa en recursos humanos, MEDCORP incorporará prácticas de clase internacional en su organización. Para alcanzar el éxito de la implementación del plan, se deberá contar con la participación total de los líderes de la compañía ya que estos servirán de ejemplo para asegurar el éxito del mismo. Finalmente, la ejecución de este plan permitirá darle una diferenciación a la organización frente a sus demás competidores convirtiéndola en una ventaja competitiva.

Capítulo IX: Resultados Esperados

Las directrices del estándar GRI 401-1, GRI 401-2, GRI 401-3, 402-1, 404-2, 404-3 (GRI, 2016), permitirán mejorar la gestión de MEDCORP para encaminarse a ser una empresa sostenible en el mediano a largo plazo utilizando los reportes de sostenibilidad como mejora de la gestión en toda la operación y el continuo desarrollo de la empresa, mejorando las relaciones trabajador empresa. En el siguiente cuadro se muestra el resumen de los resultados que se espera tener con la implementación de las propuestas de solución.

Tabla 15

Resultados esperados de corto y largo plazo durante la fase de implementación

Fase de implementación	Corto plazo	Largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> Plan de formación de equipos de alto rendimiento bajo la directriz del GRI 404 Plan para repotenciar el área de recursos humanos bajo la directriz del GRI 401 y GRI 402. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento del compromiso del colaborador. Trabajo en equipo. Integración de todos los colaboradores Obtener un área de recursos humanos más capacitada. Tener definidas las funciones y objetivos de cada posición y reubicar al personal según sus perfiles. Mejorar el clima laboral. Mejorar la difusión de los procesos y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de productividad. Reducción de costos operativos. Mejora de la gestión en la organización Adquirir procedimientos y prácticas relevantes en el área de recursos humanos. Mejorar la comunicación interna. Mejorar la relación entre todas las áreas.

9.1 Resultados esperados a corto plazo.

El plan para repotenciar el área de recursos humanos tendrá como objetivo hacer cambios inmediatos los que se verán reflejados en el corto plazo, estos cambios estarán enfocados en promover más el área de recursos humanos y que ellos tengan las herramientas necesarias para poder hacer cambios importantes dentro de la empresa, se espera que con la repotenciación del área mediante una consultora externa, MEDCORP obtendrá procedimientos, protocolos, prácticas y formatos correspondientes a empresas de

clase mundial siguiendo los lineamientos del GRI 404-2, brindando una evidente ventaja competitiva sobre los demás, permitiendo además, poder trabajar mejor con el perfil de sus trabajadores y encontrar formas de motivar, incentivar a todo el personal e integrarse con sus compañeros generando el trabajo en equipo, generándose así el inicio del desarrollo de cultura organizacional dentro de la empresa.

Adicionalmente, se espera también que se tengan bien definidas todas las posiciones dentro del nuevo organigrama, tareas bien claras y objetivos correctamente formulados los que, deberán estar acorde a la misión y visión propuestos para la empresa, con esto se espera incrementar el desempeño de cada área, reducción de gastos y pérdida de dinero por baja productividad; se espera también, que se genere un *empowerment* por parte de líderes y demás personal especializado en el equipo, logrando generar un compromiso con la empresa; también, se mantendrá el nivel de los profesionales con el seguimiento y las evaluaciones periódicas que se programarán haciendo que la empresa pueda utilizar estos resultados como parte del marketing de la calidad de sus servicios hacia sus actuales y nuevos clientes.

9.2 Resultados esperados a largo plazo.

Se espera que una vez iniciado la implementación del plan de formación de equipos de alto rendimiento detallado en el diagrama de Gantt, y con el compromiso e involucramiento de cada colaborador, en especial los líderes y personal de confianza, lo primero que se podrá obtener es la identificación de posiciones y los talentos con un potencial de crecimiento elevado siguiendo los lineamientos del GRI 401-1, en consecuencia, se podrá filtrar a los colaboradores que no representan aportes significativos y evaluar su permanencia o no, en función al contenido del GRI 404-3, esto podría reducir costos en el corto plazo. Uno de los procesos más largos y más minuciosos de realizar será el plan de evaluación de todo el personal; una vez culminado se sabrán las verdaderas

expectativas y motores de motivación de cada colaborador, la mitad del trabajo estará realizado.

Por otro lado, se espera que con la ejecución de este plan el desarrollo de la cultura organizacional para MEDCORP permita tener una fortaleza frente a sus principales competidores. Además, consolidar la cultura organizacional convertirá a MEDCORP en una organización líder y referente en el mercado que atraiga y retenga al mejor talento para cada posición establecida, asimismo elevar la calidad del servicio y por ende incrementar la rentabilidad para la empresa.

9.3 Conclusión

La clave para ejecutar y concretar exitosamente los planes de corto y largo plazo es seguir los lineamientos indicados en los diferentes GRI propuestos. Entre ellos resaltan los GRI 401, 402, y 404, que promueven el crecimiento del área de recursos humanos para mantener condiciones y beneficios salariales más adecuados a los colaboradores en función al largo plazo. Otro contenido sería informar con la debida anticipación al trabajador ante cambios significativos en la empresa. Finalmente, el último contenido indica como se puede implementar herramientas tales como, equipos capacitados altamente productivos, evaluaciones periódicas y 360 para la obtención de equipos de alto rendimiento.

Asimismo, estas implementaciones permitirán tener herramientas de gestión de todas las áreas y políticas permanentes de mejora continua, dirigidas a los equipos de alto rendimiento y la repotenciación del equipo de recursos humanos, con la finalidad de mantener un crecimiento que permita alcanzar posiciones de éxito dentro de la organización y mejorar la posición comercial de la compañía en el mercado de salud ocupacional.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones de las actividades desarrolladas con MEDCORP iniciada desde la entrevista personal al Gerente General, así como, al equipo de trabajo dentro de las instalaciones. De igual manera, las encuestas realizadas a los colaboradores integrantes de la empresa permitieron identificar los problemas principales motivos de la presente tesis para continuar con el proceso de análisis e identificación del problema principal para posteriormente encaminarlo como parte del proceso de sostenibilidad en el reporte GRI (2016).

10.1 Conclusiones

MEDCORP está dedicada desde el año 2007 a los servicios de salud ocupacional; sus esfuerzos están orientados a exámenes médicos ocupacionales, vigilancia médica, asesoría en salud ocupacional, visita médica a domicilio, capacitaciones, monitoreos ocupacionales, entre otros. Dicha empresa pertenece al grupo de gestión de sostenibilidad al reporte GRI desde el año 2018, la cual busca de una manera global una visión a futuro con compromiso social como parte de su esencia y filosofía en la calidad de trabajo. La empresa tenía planteadas cinco metas para el 2021 siendo estas: *identidad*, en donde definen e implementan la cultura organizacional e intentan elevar su posicionamiento en el mercado; *calidad de sus procesos*, para optimizar sus procesos internos, monitoreando niveles de calidad; *servicios* para incrementar su propuesta de valor, fidelización de clientes y niveles de calidad; *marketing*, que tiene la finalidad de incrementar la cartera de clientes a través de herramientas como el *emailing* y eventos presenciales para la facilitar la captación de clientes corporativos; *finanzas*, en la cual enfocan la reducción de costos a través de la diversificación de proveedores y uso de economías de escala.

De la investigación realizada, se definieron cuatro problemas principales: El primero, identificado con la falta de desarrollo de cultura organizacional de sus trabajadores

bajo una estructura vertical encabezado por un gerente, así como, la carencia de aspectos colaborativos, aporte voluntario para una buena relación laboral como parte de un desarrollo de cultura y que permita afiliar el estándar GRI 402, respecto a la relación del trabajador con la empresa. El segundo recae en la concentración de facturación en pocos clientes que genera un alto riesgo para la empresa ya que de irse alguno de estos, se perdería gran parte de los ingresos de la organización. Como tercer problema, MEDCORP no cuenta con un área comercial desarrollada ni estructurada donde la responsabilidad recae únicamente en el gerente general. Esto limita a que la búsqueda de clientes se dé solo en las relaciones que pueda tener el gerente general y no contar con más prospectos que incrementen el universo de clientes. Por último, como cuarto problema, se diagnosticó una carencia de desarrollo en el área de recursos humanos, ya que no cuenta con un perfil para cada posición definida en su organigrama.

En la revisión de la literatura se tomó dos aspectos principales los cuales se basaron en la sostenibilidad y cultura organizacional. La sostenibilidad comprende tres temas: el reporte de sostenibilidad, los objetivos de desarrollo sostenible y la ética y responsabilidad empresarial. En el aspecto de la cultura organizacional se comprendieron los valores, actitudes, tradiciones, estrategia y comportamiento organizacional. Todas ellas ayudaron a analizar y estudiar los diferentes aspectos de la causa raíz del problema principal. La sostenibilidad es uno de los temas principales en análisis de la causa raíz y debe tomarse en cuenta ya que contiene los tres pilares del desarrollo sostenible que son: la parte económica, social y medioambiental. La cultura organizacional es imprescindible para MEDCORP ya que la distinguirá de las diferentes organizaciones actuando con integridad dentro y fuera de ella y que se convierta en una fortaleza para la empresa.

La principal herramienta para el análisis cuantitativo fue la toma de encuestas, las que ayudaron a identificar diferentes tipos de problemas dentro de la organización, muchos

de estos, tenían un origen en la ausencia de cultura organizacional; sus colaboradores demostraron en la encuesta que existía una estructura vertical, motivo por el cual, se orientaron los esfuerzos en darle especial atención al desarrollo de una cultura organizacional como base fundamental para la solución en diversos campos dentro de la estructura de la empresa. El análisis cualitativo se basó principalmente en las entrevistas a los directores, que permitió tener mayor detalle de la organización desde su punto de vista. Además, se analizó cada una de las posiciones y los roles dentro de la organización y a su vez el efecto que causan en ella.

Después de encontrar que la causa raíz del problema recae en la cultura organizacional, se reestructuró la manera en que los líderes transmiten hacia sus subordinados aspectos relacionados a la comunicación interna, trabajo en equipo, gestión estratégica, recursos humanos, tradiciones y hábitos. A través de la estrategia de capacitar en comunicación y habilidades blandas a los líderes, ellos podrán reducir significativamente el trabajo diario, ya que los subordinados se encontrarán alineados con el enfoque y criterio de cada líder, de tal manera que, la gerencia general pueda enfocar y dedicar mayor tiempo a estrategias de cómo desarrollar y transmitir la cultura organizacional en MEDCORP sin descuidar los objetivos principales de la misma.

A través de herramientas tales como *brainstorming*, *fishbone* y tomando en cuenta las directrices de los reportes GRI, se obtuvieron cuatro alternativas de solución: formación de equipos de alto rendimiento, implementación de metodologías ágiles, repotenciación el área de recursos humanos, y desarrollo de talleres sobre planes de *coaching* y *mentoring*. Para encontrar las alternativas de solución se utilizaron los siguientes criterios de evaluación: costo, factibilidad, perduración en el tiempo, efectividad y valor añadido; a cada uno se le asignó un peso específico y con ello se obtuvieron dos propuestas finales: la formación de equipos de alto rendimiento y la repotenciación en el área de recursos

humanos; ambos fueron seleccionados desde el punto de vista de las necesidades que son prioritarias para la empresa y para sus colaboradores.

Las soluciones a los problemas principales de MEDCORP están enfocados hacia la mejora del desempeño de su personal y así permitir el desarrollo de la cultura organizacional que, a su vez, genere un impacto en el desarrollo de la compañía hacia sus clientes y frente a sus principales competidores, lo que potenciará los estándares de la compañía. Después de haber realizado un riguroso análisis y haber seleccionado las opciones en función a la viabilidad y factibilidad tanto en el corto como largo plazo, se desarrollaron: (a) formación de equipos de alto rendimiento pues, según experiencias anteriores en diferentes sectores privados, se incrementa significativamente la productividad, se mejora la eficiencia mediante un adecuado uso de recursos, consecuentemente, una reducción de costo operacional en el largo plazo, y mientras la banda salarial y otros beneficios sociales estén por encima del promedio, se podrá conservar una estabilidad y baja rotación de personal; (b) se consideró la estrategia de repotenciar el área de recursos humanos mediante una consultora externa especializada enfocada en obtener resultados en el largo plazo, al ejecutar esta propuesta, se podrá mejorar el perfil de los colaboradores, definir bien los objetivos, funciones, alcances, metas, recursos necesarios y plazos para todo el equipo de trabajo. Al tener claro todo lo mencionado, se facilitará el proceso de selección y la comunicación entre superior y subordinado será clara y directa.

El desarrollo de los reportes de sostenibilidad ayudará a la organización a mejorar la gestión dentro de la compañía y tener un valor añadido que permita diferenciarlo frente a sus competidores y generar más confianza con sus *stakeholders*. Si bien es cierto, las organizaciones deben rendir cuenta sobre lo financiero, operaciones y económico a sus accionistas e inversionistas debido a sus derechos sobre esta; también, deben rendir cuenta

sobre cómo alcanzan estos resultados y mostrar la responsabilidad empresarial a la que está comprometida.

10.2 Recomendaciones

Las directrices del reporte GRI que se tomaron en cuenta para el diseño de las propuestas de solución del problema de la presente tesis, permitirá a su vez, utilizarlas como herramientas para la mejora de la gestión de MEDCORP y que, por consiguiente, los ayude a incrementar los resultados dentro de los principales indicadores de la empresa.

El Gantt propuesto con la solución al problema, puede adaptarse a las condiciones actuales de la empresa, pero sin variar su esencia para poder obtener los resultados esperados; el crecimiento de MEDCORP estará asegurado si se mantiene el seguimiento a través de diferentes indicadores que le permitan monitorear en forma permanente el avance hacia el cumplimiento de objetivos logrando que la empresa mantenga un crecimiento sostenido en el tiempo. Respetar los plazos establecidos en el diagrama de Gantt, garantizará reducir costos en el corto plazo, involucrará un cambio estructural en el personal y la necesidad de renovar posiciones para el mejor desempeño en el largo plazo; para tener una mayor eficacia en los resultados de las actividades a realizar, se debe contar con la mejor predisposición del personal para realizar las tareas encomendadas tomando como referencia la proactividad como principio de los procesos de la compañía.

Para poder implementar adecuadamente el plan, se consideró los siguientes factores clave de éxito: identificar posiciones estratégicas de liderazgo dentro de la empresa, generar confianza y comunicación abierta a todo nivel, compromiso e integridad de la primera línea de mando, asignar un presupuesto para la ejecución y desarrollo del plan y finalmente, implementar indicadores de seguimiento; todos estos factores son determinantes y se deberán tomar en cuenta para poder cumplir con el objetivo de desarrollo de la cultura organizacional y así se evitará cometer errores durante la ejecución de los dos planes

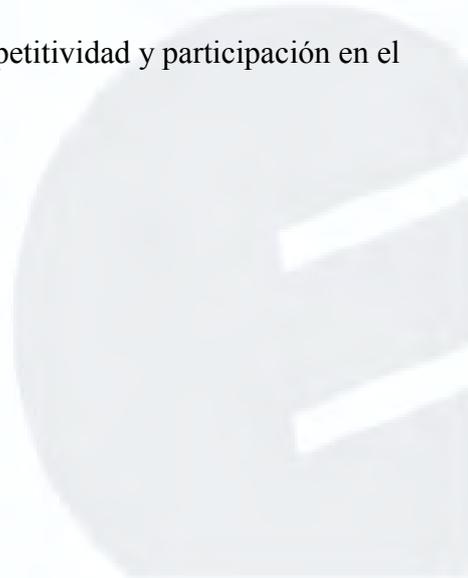
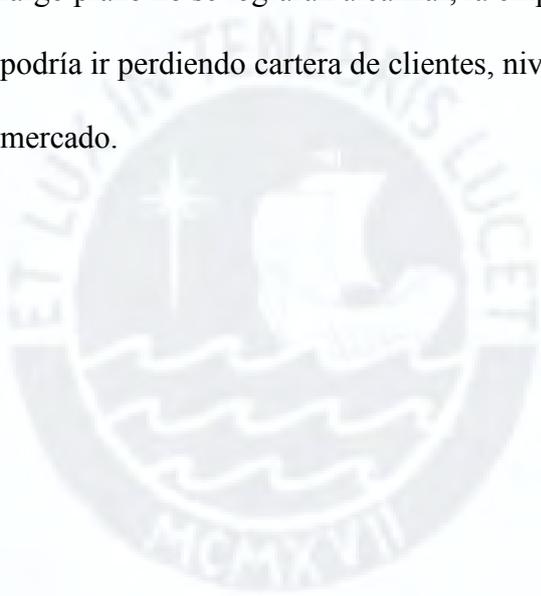
mencionados: plan de formación de equipos de alto rendimiento y plan para repotenciar el área de recursos humanos.

Como parte de los resultados esperados, la implementación del organigrama estructural de posiciones en la empresa es clave para dar cumplimiento al programa de puestos de confianza del personal con capacidades profesionales siendo estos, los futuros colaboradores que permitan cubrir las necesidades en su área de responsabilidad y que reúnan el perfil acorde a la misión y visión de la empresa. Para asegurar el éxito del plan es importante que los líderes de MEDCORP se comprometan con cada una de las tareas y sean íntegros en la ejecución del plan ya que ellos serán los referentes hacia cada uno de los colaboradores y de esta manera, será más accesible para el colaborador mantener una estructura homogénea en la diversificación de tareas habituales.

Para la habilitación del personal idóneo en la empresa, es recomendable hacer participe la iniciativa promovida por el gestor del área de recursos humanos con la finalidad de enfocar los objetivos y metas de interés para MEDCORP. El área repotenciada de recursos humanos deberá mantener un correcto proceso de selección y reconocimiento de personal dentro de la empresa, ya que es importante cuidar al personal, mantenerlo capacitado y motivado; el personal es la fuerza motriz de la empresa que permite tener un crecimiento y un servicio de excelencia hacia sus clientes, esto permitirá empezar a desarrollar la cultura organizacional, la imagen institucional, incrementar el valor de la compañía en el corto plazo, preparándose para generar una mayor rentabilidad en la compañía en el mediano plazo.

La relación trabajador empresa en cumplimiento al reporte de sostenibilidad en el GRI 402 permitirá establecer mecanismos que armonicen las actividades y las relaciones laborales dentro de MEDCORP teniendo como principal herramienta la motivación en todos los niveles jerárquicos de la organización para que, en consecuencia, se actúe por

iniciativa propia con la finalidad de alcanzar el bien común en el mediano plazo. El personal luego de ser entrenado y capacitado por sus áreas en coordinación con el área de recursos humanos se proyectará en el largo plazo con la finalidad de formar equipos de alto rendimiento y así se elevará el nivel de desempeño y respuesta de toda la empresa para alcanzar la nueva visión propuesta y la cultura organizacional que la empresa necesita. Finalmente, es imprescindible que MEDCORP asegure el presupuesto para la ejecución del plan, debido a que, si no se tiene asignado el recurso económico, los resultados de corto y largo plazo no se lograrán alcanzar, la empresa continuará en el mismo nivel de operación y podría ir perdiendo cartera de clientes, nivel de competitividad y participación en el mercado.



Referencias

- Amaro, S. & Valverde, J. (2007). *Metodologías Ágiles*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Austermühle, S. (2015). *Sostenibilidad y ecoeficiencia en la empresa moderna*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Bellinzaghi, R. (2017). *Manual de los buenos modales*. Barcelona: De Vecchi Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, DF.: McGraw/Interamericana Editores S.A.
- Chrislip, D. & Larson, C. (1994). How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference. En *Collaborative Leadership* (p. 5). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum*, 42-58.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). México D.F.: Pearson.
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: aspectos conceptuales y aplicados*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/41308?page=41>
- D'Ambra, M. (2016). *Técnicas de Comunicación*. Barcelona: De Vecchi. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=Cyk9DAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Davis, K. & Werther, W. B. (2014). Identificación del Talento. En *Administración de Recursos Humanos* (p. 157). México D.F.: Mc Graw Hill.
- El Comercio. (2019). *BCR La economía peruana crecerá entre 2.5% y 2.7%*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2019, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-la-economia-peruana-crecera-entre-25-y-27-julio-velarde-economia-peruana-banco-central-de-la-reserva-pbi-noticia/>

El Economista. (2020). *Empleo formal privado creció 3.8% en el 2019*. Recuperado el 21 de Febrero de 2020, de <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAmperu/noticias/10372315/02/20/Empleo-formal-privado-crecio-38-el-2019.html>

El Peruano. (2018). Normas Legales. Lima, Perú. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/297247/ley-que-modifica-la-ley-29409-ley-que-concede-el-derecho-de-ley-n-30807-1666491-2.pdf>

El Peruano. (2020). *PBI peruano habría crecido 2.3%*. Recuperado el 5 de Enero de 2020, de <https://elperuano.pe/noticia/88299-pbi-peruano-habria-crecido-23>

Epstein, M. J. (2009). *Sostenibilidad empresarial: Administración y medición de los impactos sociales, ambientes y economía*. Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/08/Sostenibilidad-empresarial-1ra-Edici%C3%B3n.pdf>

Escuela Superior de Administración y Negocios. (2018). *Apuntes empresariales: El plan de carrera como estrategia organizacional* Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional/>

Fernandez, G. R. (2018). *La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión empresarial*. Madrid: Wolters Kluwer.

Fernández, R. (2005). *La Dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante: Club Universitario.

Figueroa, R., Solís, C., & Cabrera A. (2008). *Metodologías tradicionales vs. metodologías ágiles*. Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Ciencias de la Computación.

Forbes (2020). *OMS declara pandemia por el coronavirus Covid-19*. Recuperado el 11 de Marzo de 2020 de <https://www.forbes.com.mx/mundo-pandemia-coronavirus-covid-19/>

Garzón, M., & Mares, A. (2014). *Research Gate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/figure/Figura-3-Sostenibilidad-empresarial_fig1_263803942

Gautier, B., & Vervisch, M. (2001). *Equipos de alto rendimiento: ¿Sueño o realidad?* Obtenido de https://recursos2puntocero.com/recursos/BOD/pdf/BOD_60EQUIPOS_L_ARTICULO.pdf

Gestion. (2016). *¿Como ayuda la responsabilidad social a las pymes?* Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de <https://archivo.gestion.pe/mercados/como-ayuda-responsabilidad-social-pymes-2160451>

Gonzales, G. (2012). *Democracia y Desarrollo Sostenible*. México: Ediciones y Gráficos Eón.

Global Reporting Initiative. (2016). *Global Reporting: GRI Standards Spanish Translations*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/>

Heathfield, S. (2019). *Careers*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2019, de <https://www.thebalancecareers.com/career-pathing-1918080>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Demografía empresarial en el Perú - I Trimestre 2021*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demogrwaafia_empresarial.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Producto Bruto Interno Trimestral*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-pbi-i-trim-2021.pdf>

- Instituto de Peruano de Economía. (2019). *Encuesta de Enaho: La informalidad laboral se incrementó en el 2018*. Recuperado el 15 de Mayo de 2019, de <https://www.ipe.org.pe/portal/encuesta-de-enaho-la-informalidad-laboral-se-incremento-en-el-2018/>
- Ishikawa, K. (2013). *Diagrama de Ishikawa*. Obtenido de http://www.academia.edu/download/45800691/Diagrama_de_Ishikawa.pdf
- Jiménez, J. (2008). *El Valor de los Valores en las Organizaciones*. Barcelona: Amazon Digital.
- Kotler, P., Armstrong, G., Pineda, A. L. E., & Espinosa, J. H. J. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kramer, M. & Porter, M. (2011). La creación del Valor Compartido. *Harvard Business Review*.
- Magreta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Pearson.
- MaRS. (s.f.). *MaRS Startup*. Recuperado de <https://learn.marsdd.com/article/training-and-development-programs/>
- MEDCORP. (2018). *Reporte de sostenibilidad 2018*. Lima.
- MEDCORP. (2019). *Misión, visión, valores y políticas*. Recuperado de <https://www.medcorp.pe/mision-vision.html>
- Milla Gutiérrez, A. y Martínez Pedrós, D. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/62649?page=4>.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). *Perú, ¿Y cómo vamos? Informe mensual del empleo formal privado*. Recuperado de:

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/535298/Informe_mensual_del_empleado_formal_privado_N%C2%BA_19.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). *Informe mensual del empleo formal privado*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/535298/Informe_mensual_del_empleado_formal_privado_N%C2%BA_19.pdf, 7-9.

Moncada, S., Llorens, C. & Andrés, R. (2014). *Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras*. Recuperado de https://copsoq.istas21.net/index.asp?ra_id=51

Naciones Unidas. (2015). *Memoria del secretario general sobre la labor de la organización*. Recuperado de <https://undocs.org/es/A/70/1>

O'Donnell, K. (2007). *Valores humanos en la empresa*. Madrid: LID.

Organización Internacional del Trabajo. (2013). *La prevención del estrés en el trabajo: Listas de punto de comprobación*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_235393.pdf

Organismo Mundial de la Salud. (1 de Febrero de 2018). *Cambio climático y salud*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/cambio-clim%C3%A1tico-y-salud>

Organismo de las Naciones Unidas. (2016). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 29 de Agosto de 2018, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2018/08/sabes-cuales-son-los-17-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Objetivos de Desarrollo*

Sostenible. Recuperado de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Porter, M. (2008). *¿Qué es la estrategia?* Boston: Harvard Business School.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Raffino, M. (2019). *Tradición*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2019, de

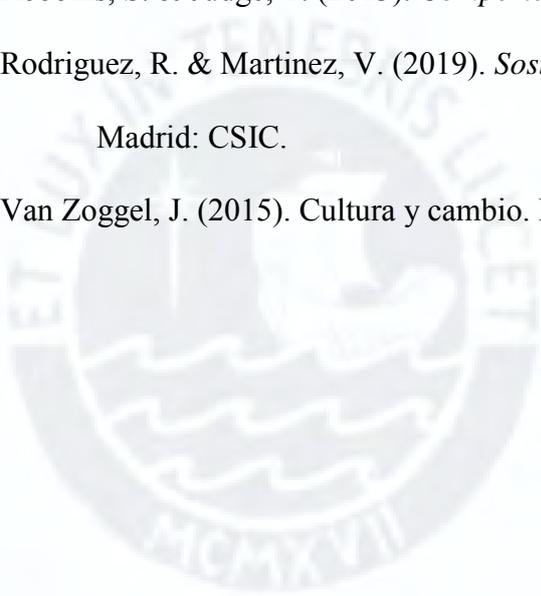
<https://concepto.de/que-es-tradicion/>

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson.

Rodríguez, R. & Martínez, V. (2019). *Sostenibilidad y áreas protegidas en España*.

Madrid: CSIC.

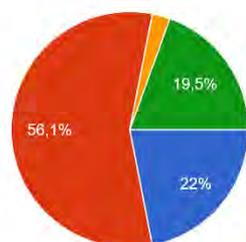
Van Zoggel, J. (2015). *Cultura y cambio*. EADA.



Apéndice: Resultado de encuestas con los colaboradores de MEDCORP

¿El salario que percibes está acorde a tu puesto de trabajo?

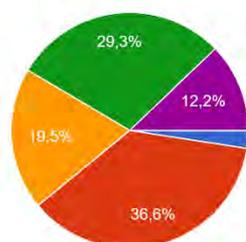
41 respuestas



- Si
- No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo superior al que tengo asignado salarialmente.
- No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo inferior al que tengo asignado salarialmente.
- No lo sé

¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la organización?

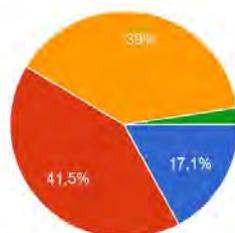
41 respuestas



- Menos de 30 días
- Entre 1 mes y hasta 6 meses
- Más de 6 meses y hasta 2 años
- Más de 2 años y hasta 5 años
- Más de 5 años y hasta de 10 años
- Más de 10 años

¿Con qué frecuencia tienes que trabajar muy rápido?

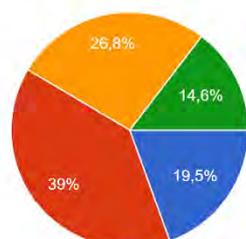
41 respuestas



- Siempre
- Muchas veces
- Algunas veces
- Sólo alguna vez
- Nunca

¿Con qué frecuencia tienes influencia sobre qué haces en el trabajo?

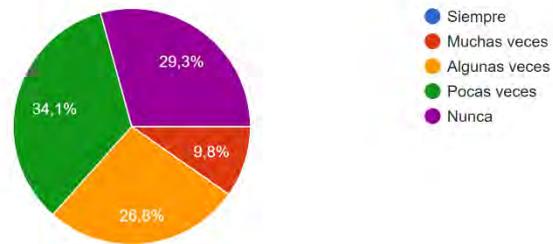
41 respuestas



- Siempre
- Muchas veces
- Algunas veces
- Pocas veces
- Nunca

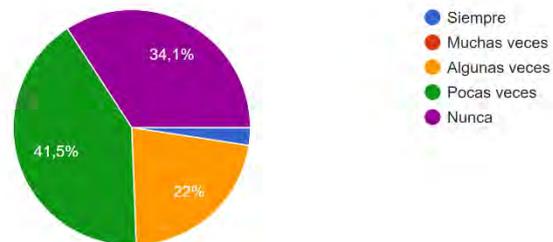
¿Con qué frecuencia sientes que el trabajo en la empresa te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas domésticas y familiares?

41 respuestas



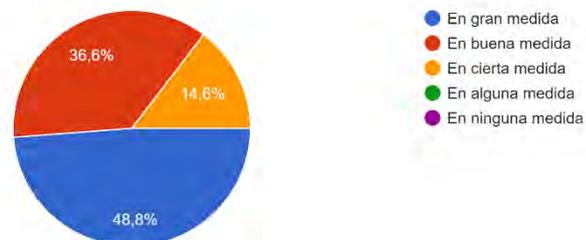
¿Con qué frecuencia te resulta imposible acabar tus tareas laborales?

41 respuestas



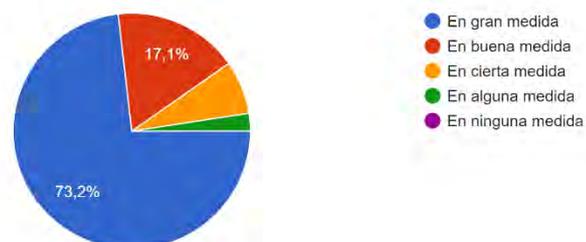
¿En qué medida tu trabajo requiere que tengas iniciativa?

41 respuestas



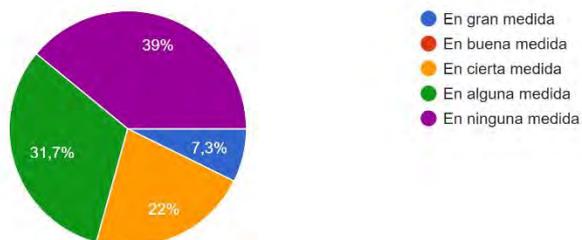
¿En qué medida las tareas que haces te parecen importantes?

41 respuestas



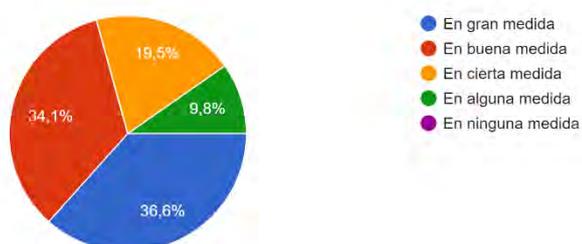
¿En qué medida tu trabajo te afecta emocionalmente?

41 respuestas



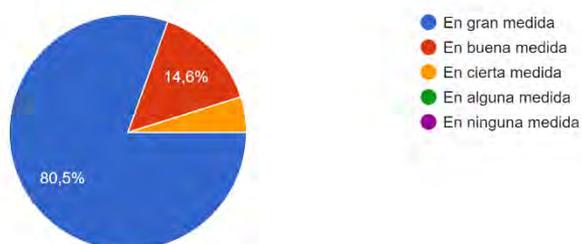
¿En qué medida tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?

41 respuestas



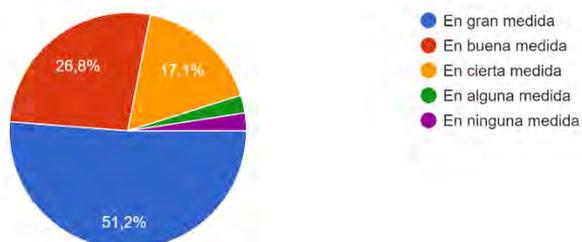
¿En qué medida te sientes comprometido con tu profesión?

41 respuestas



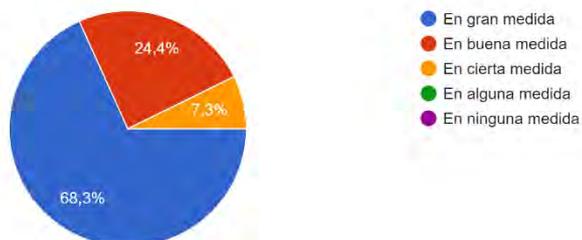
¿En qué medida tu trabajo te da la oportunidad de mejorar tus conocimientos y habilidades?

41 respuestas



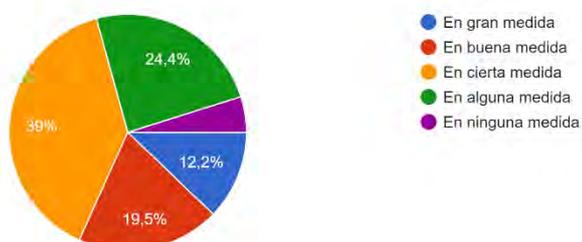
¿En qué medida tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?

41 respuestas



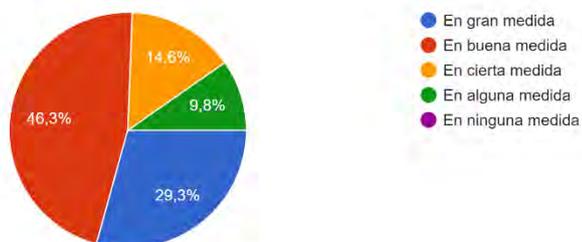
¿En qué medida en tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro?

41 respuestas



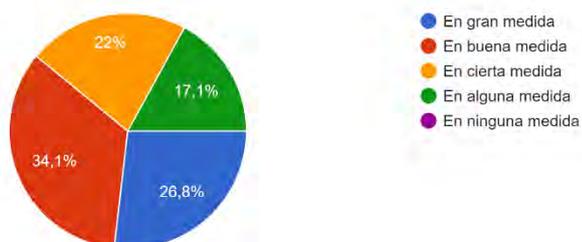
¿En qué medida tu trabajo tiene objetivos claros?

41 respuestas



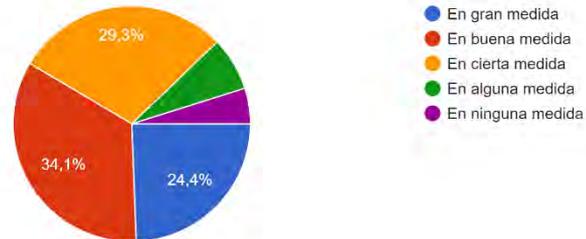
¿En qué medida recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?

41 respuestas



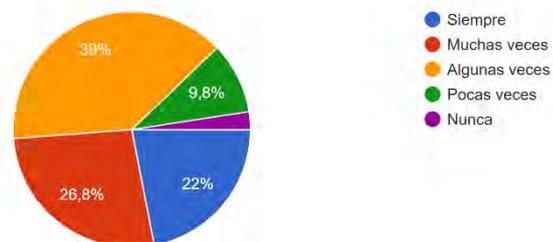
¿En qué medida sabes exactamente qué margen de autonomía tienes en tu trabajo?

41 respuestas



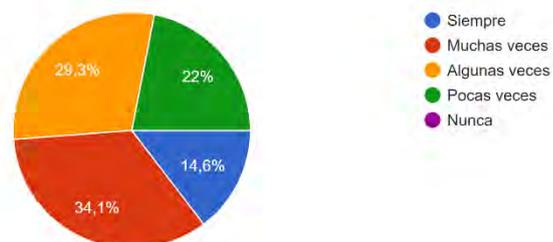
¿Con qué frecuencia recibes ayuda y apoyo de tus compañeros en la realización de tu trabajo?

41 respuestas



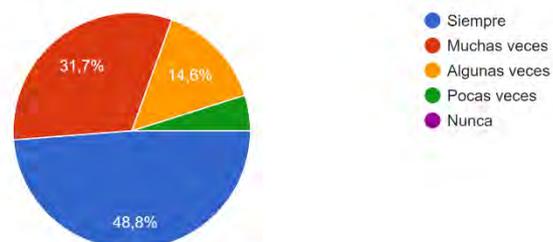
¿Con qué frecuencia tus compañeros están dispuestos a escuchar tus problemas del trabajo?

41 respuestas



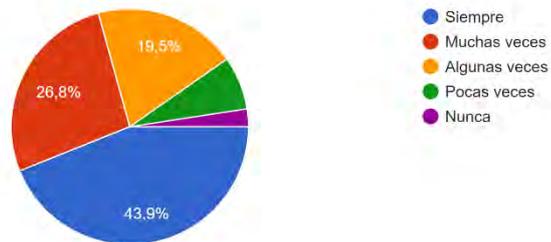
¿Con qué frecuencia tienes un buen ambiente con tus compañeros de trabajo?

41 respuestas



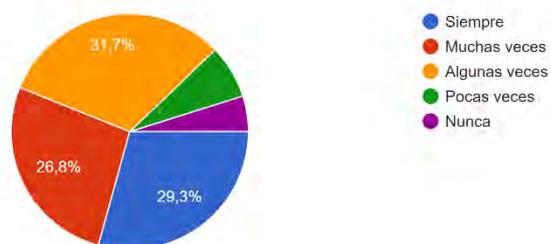
¿Con qué frecuencia sientes en tu trabajo que formas parte de un grupo?

41 respuestas



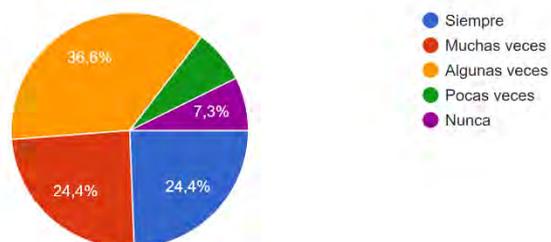
¿Con qué frecuencia tu jefe inmediato está dispuesto a escuchar tus problemas del trabajo?

41 respuestas



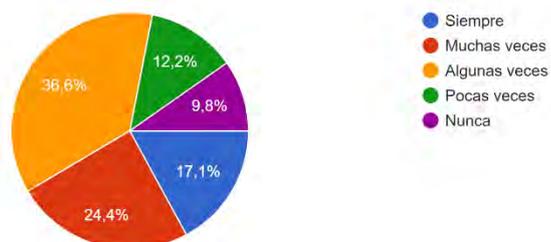
¿Con qué frecuencia recibes ayuda y apoyo de tu jefe inmediato en la realización de tu trabajo?

41 respuestas



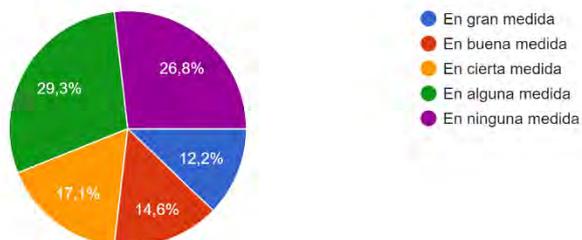
¿Con qué frecuencia tu jefe inmediato habla contigo sobre cómo haces tu trabajo?

41 respuestas



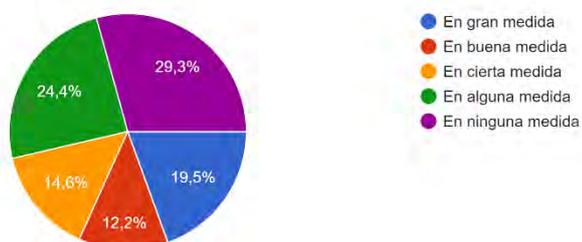
¿Estás preocupado(a) por si te cambian de tareas contra tu voluntad?

41 respuestas



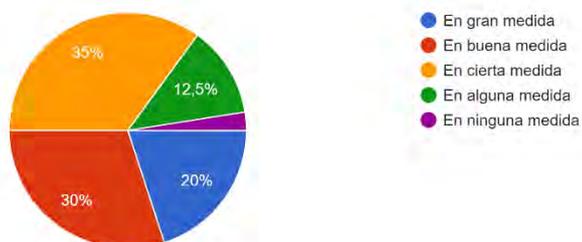
¿Estás preocupado(a) por si te despiden o no te renuevan el contrato?

41 respuestas



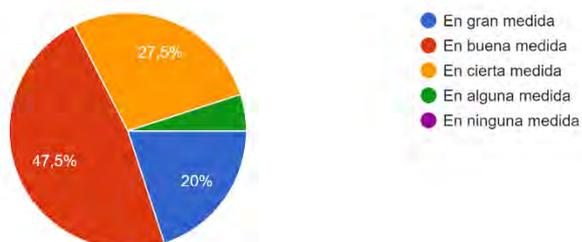
¿En qué medida tu trabajo es valorado por la dirección (altos mandos)?

40 respuestas



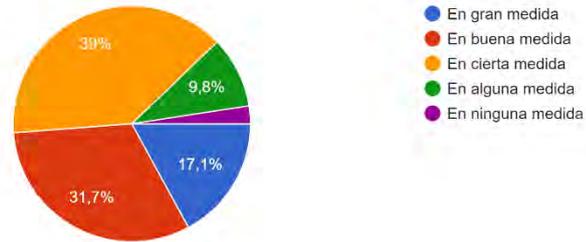
¿En qué medida te puedes confiar de la información procedente de la dirección?

40 respuestas



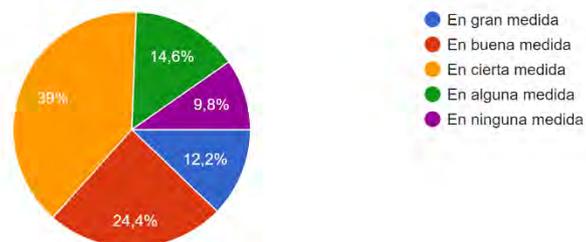
¿En qué medida se solucionan los conflictos de una manera justa?

41 respuestas



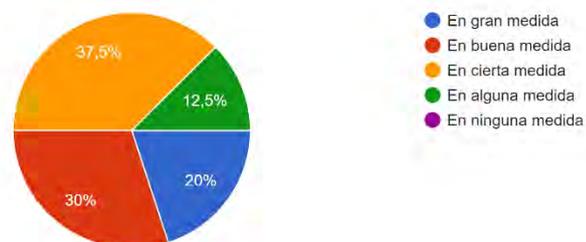
¿En qué medida se le reconoce a uno por el trabajo bien hecho?

41 respuestas



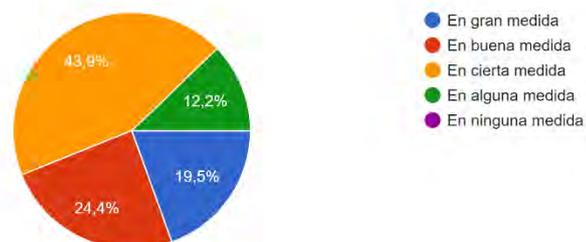
¿En qué medida los trabajadores pueden expresar sus opiniones y emociones?

40 respuestas



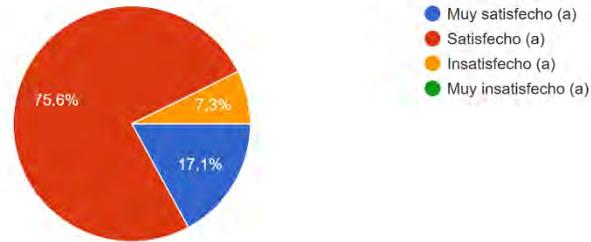
¿En qué medida tu actual jefe inmediato se asegura de que cada uno de los trabajadores tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional?

41 respuestas



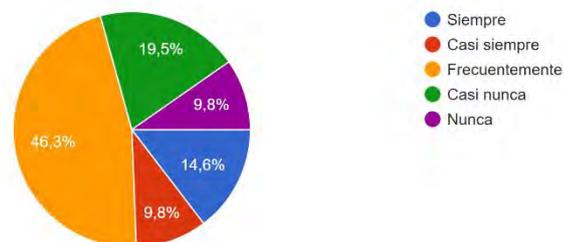
¿Cuál es tu grado de satisfacción en relación con tu trabajo, tomándolo todo en consideración?

41 respuestas



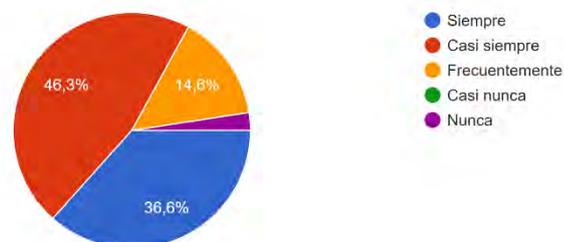
Mis ingresos satisfacen mis gastos fundamentales.

41 respuestas



Soy capaz de organizar racionalmente mi trabajo.

41 respuestas



¿En qué medida es necesario mantener un ritmo de trabajo alto?

41 respuestas

