



Universidad
Continental

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración y Recursos Humanos

Trabajo de Suficiencia Profesional

**Informe suficiencia profesional de la
Jefatura de Recursos Humanos
en la Clínica Ortega S.R.L.**

para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración

Rosa Nataly Rodríguez Paucar

Huancayo, 2019



Repositorio Institucional Continental

Trabajo de Suficiencia Profesional



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

**INFORME SUFICIENCIA PROFESIONAL DE LA JEFATURA DE
RECURSOS HUMANOS EN LA CLINICA ORTEGA S.R.L.**

Dedicatoria

El presente trabajo dedico a Dios por ser mi fuente de fortaleza y esperanza, a mis padres por su apoyo incondicional, hermanas y docentes que contribuyeron en mi formación profesional.

Rosa Nataly Rodriguez Paucar

Agradecimiento

Al Mg. Carlos Alberto Recuay Salazar, asesor del presente informe de experiencia profesional, por su dedicación, orientación, esfuerzo y apoyo en el desarrollo del mismo.

A toda mi familia, amigos cercanos, por sus palabras de aliento y apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

A todo el personal de la Clínica Ortega.

Lista de Contenidos

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Lista de Contenidos.....	v
Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	xi
Resumen Ejecutivo	xiii
Introducción	1
Capítulo I: Aspectos Generales de la Institución	3
1.1. Datos generales de la institución.....	3
1.2. Actividad principal de la institución (giro empresarial)	4
1.3. Reseña histórica.	4
1.4. Organigrama de la Clínica Ortega SRL.	5
1.5. Visión y Misión.....	6
1.5.1. Visión.....	7
1.5.2. Misión	7
1.6. Bases legales o documentos administrativos	7
1.6.1. Documentos administrativos con base legal tenemos:.....	7
1.6.2. Requisitos legales del sector comercial, se tiene:	7
1.7. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales	9
1.8. Descripción del cargo y responsabilidades del bachiller en el ARH	11
1.8.2. Descripción del Cargo.....	11
1.8.3. Función general del cargo (Responsabilidades del Bachiller).....	11
Capitulo II: Aspectos generales de las actividades profesionales.....	13

2.1. Antecedentes o diagnóstico situacional	13
2.2. Identificación de oportunidades o necesidades en el área de actividad profesional	16
2.3. Objetivos de la actividad profesional	20
2.4. Justificación de la actividad profesional	20
2.5. Resultados esperados de la actividad profesional	23
Capítulo III: Marco Teórico	25
3.1. Bases teóricas	25
3.1.1. Gestión del talento humano.	25
3.1.2. Gestión del bienestar laboral (GBL).	56
3.1.3. Gestión de la seguridad y salud en el trabajo (GSST).	65
Capítulo IV: Descripción de las actividades profesionales	75
4.1. Descripción de las actividades profesionales	75
4.1.1. Enfoque de las actividades profesionales.	75
4.1.2. Alcance de las actividades profesionales.	78
4.1.3. Entregables de las actividades profesionales.	79
4.2. Aspectos técnicos de la actividad profesional	82
4.2.1. Metodología.	82
4.2.2. Técnicas.	83
4.2.3. Instrumentos.	84
4.2.4. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades	85
4.3. Ejecución de las actividades profesionales	86
4.3.1. Programa y cronograma de actividades realizadas	86
4.3.2. Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales.	88
Capítulo V: Resultados	91

5.1. Resultados finales de las actividades realizadas en le ARH.	91
5.1.1. Resultados a nivel de Gestión – Comparativo 2017 – 2018.	92
5.1.2. Resultados a nivel de gestión – elaboración de documentos.	95
5.2. Logros Alcanzados.....	101
5.2.1. Logros alcanzados generales.....	105
5.2.2. Logros Alcanzados Específicos	108
5.3. Dificultades encontradas	143
5.4. Planteamiento de mejoras	147
5.4.1. Metodologías propuestas	149
5.4.2. Descripción de la Implementación.....	152
5.5. Análisis.....	155
5.6. Aporte del Bachiller en la Empresa y/o Institución	158
5.6.1. Aportes en el proceso de Gestión del Talento Humano (GTH).....	158
5.6.2. Aporte en el proceso de Gestión del Bienestar Laboral (GBL)	160
5.6.3. Aportes en el proceso de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST).....	162
Conclusiones	164
Recomendaciones	167
Referencias.....	169
Anexos	172

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz del diagnóstico situacional del área de Recursos Humanos – Clínica Ortega SRL.	14
Tabla 2. Oportunidad o Necesidad identificada en el área de actividad profesional a nivel de Apoyo en la Actualización de documentos de gestión administrativa general.....	16
Tabla 3. Oportunidad o Necesidad identificada en el área de actividad profesional a nivel de la Implementación del Proceso de Gestión del Talento Humano.	17
Tabla 4. Oportunidad o Necesidad identificada en el área de actividad profesional a nivel de la Implementación del Proceso de Gestión del Bienestar Laboral.	18
Tabla 5. Oportunidad o Necesidad identificada en el área de actividad profesional a nivel de la Implementación del Proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	18
Tabla 6. Oportunidad o Necesidad identificada en el área de actividad profesional a nivel de la Implementación de la Jerarquía de Documentos de gestión administrativa aplicada a cada proceso y sub proceso propuesto.	19
Tabla 7. Listado de Productos Entregables del Área de Recursos Humanos - Proceso de Gestión del Talento Humano y los sub proceso que lo componen.	80
Tabla 8. Listado de Productos Entregables del Área de Recursos Humanos - Proceso de Gestión de Bienestar Laboral y los subprocesos que lo componen.	80
Tabla 9. Listado de Productos Entregables del ARH - Proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y los subprocesos que lo componen.....	80
Tabla 10. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades	85

Tabla 11. Programa y cronograma de actividades	86
Tabla 12. Comparativo de la Gestión 2017 – 2018 de necesidades identificadas en el ARH.	92
Tabla 13. Estatus de las Herramientas de Gestión Elaborados en el Área de Recursos Humanos de la Clínica Ortega SRL.	93
Tabla 14. Implementación del Proceso de Gestión del Talento Humano (GTH) y elaboración de los documentos de gestión de los subprocesos que lo componen.	95
Tabla 15. Implementación del Proceso de Gestión del Bienestar Laboral (GBL) y elaboración de los documentos de gestión de los subprocesos que lo componen.	97
Tabla 16. Implementación del Proceso de Gestión del Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST) y elaboración de los documentos de gestión de los subprocesos que lo componen.	99
Tabla 17. Estándar propuesto para la gestión adecuada del ARH de la Clínica Ortega SRL.	105
Tabla 18. Implementación del Procedimiento de Reclutamiento y Selección de GTH.	108
Tabla 19. Implementación del Procedimiento de Escalafón y Legajos de GTH.	112
Tabla 20. Implementación del Procedimiento de Control y Reporte de Asistencia de GTH.	114
Tabla 21. Implementación del Procedimiento de Administración de Contratos de GTH.	117
Tabla 22. Implementación del Procedimiento de Capacitación Laboral de GTH.	120
Tabla 23. Implementación del Procedimiento de Evaluación del Desempeño de GTH.	123
Tabla 24. Implementación del Procedimiento de Bienestar Laboral de la GBL. Corresponde a las actividades realizadas en la unidad de Bienestar Social.	126
Tabla 25. Implementación del Procedimiento de Cultura Organizacional de la GBL.	128

Tabla 26. Implementación del Procedimiento de Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo de la GSST.....	131
Tabla 27. Implementación del Procedimiento de Programa y Cronograma de Seguridad y Salud en el Trabajo de la GSST.....	134
Tabla 28. Implementación del Instructivos del Programa y Cronograma de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros (ICES) en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo de la GSST.....	137
Tabla 29. Implementación del Instructivo de Formatos de Registros Obligatorios en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo de la GSST.....	140
Tabla 30. Aportes en el proceso de Gestión del Talento Humano (GTH).....	159
Tabla 31. Aporte en el proceso de Gestión del Bienestar Laboral (GBL).....	161
Tabla 32. Aportes en el proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST).....	162

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama Estructural - Clínica Ortega SRL. Versión 18/04/2017.	6
Figura 2. Línea de autoridad del ARH.	10
Figura 3. Los cambios y las transformaciones del ARH.	27
Figura 4. La función de Recursos Humanos.	28
Figura 5. Procesos o Sistemas de Recursos Humanos.	29
Figura 6. Los pasos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación.	38
Figura 7. La programación de la capacitación.	39
Figura 8. Clasificación de la tecnología educativa de la capacitación.	40
Figura 9. La evaluación de los resultados de la capacitación.	41
Figura 10. Dimensiones de la Cultura Organizacional. Basado en Hofsted (1999).	63
Figura 11. Diagrama de Procesos del Área de Recursos Humanos.	88
Figura 12. Documentos elaborados del proceso de Gestión del Talento Humano.	96
Figura 13. Documentos elaborados del proceso de GBL.	98
Figura 14. Documentos elaborados del proceso de GSST.	100
Figura 15. Documentos elaborados e implementados en el ARH.	106
Figura 16. Procedimiento de Reclutamiento y Selección.	111
Figura 17. Procedimiento de Escalafón y Legajos.	114
Figura 18. Procedimiento de Control y Reporte de Asistencia.	116

Figura 19. Procedimiento de Administración de Contratos.....	119
Figura 20. Procedimiento de Inducción Laboral.....	122
Figura 21. Procedimiento de Capacitación Laboral.....	123
Figura 22. Procedimiento de Evaluación del Desempeño.	125
Figura 23. Procedimiento de Cultura Organizacional.....	130
Figura 24. Procedimiento de Comité Paritario de SST.....	133
Figura 25. Programa y Cronograma de SST.....	136
Figura 26. Formación Continua SST: Inducción.	139
Figura 27. Formación Continua SST: Capacitación.	139
Figura 28. Formación Continua SST: Entrenamiento.....	139
Figura 29. IN: Formación Continua SST: Simulacros.....	140
Figura 30. IN: Formato de Registros Obligatorios de SST.....	142
Figura 31. Distribución estructural del ARH.....	153
Figura 32. Distribución estructural del GTH.	153
Figura 33. Distribución estructural del GBL.	154
Figura 34. Distribución estructural del GSST.....	155

Resumen Ejecutivo

La función enmarcada con la Gestión del Talento Humano [GTH], y los demás procesos y sub proceso nominado de competencia a la GTH, inició previo planeamiento de lo requerido según las necesidades en este caso en particular de la Clínica Ortega SRL de la ciudad de Huancayo – Junín - Perú, pues en este marco, el reto de proponer el diseñar los puestos de trabajo para luego realizar el reclutamiento, identificando los candidatos más idóneos y calificados para el cargo en cuestión; así mismo, pasado este proceso y sus variantes, estaba atender todo requerimiento de nuevo personal para las distintas áreas administrativas y/o asistenciales, en cumplimiento de los procedimientos estandarizados y respetando la línea de autoridad, canalizando todos ellos con la debida celeridad y formalidad que amerita cada caso. Del mismo valor y no por ello menos importante estuvo organizar, coordinar, desarrollar y ejecutar todos los actuados pendientes, proyectos y propuestas relacionados a la GTH las mismas que fueron instaladas de manera progresivas y de acuerdo a las prioridades establecidas por esta área en un 100%, fomentando los canales de comunicación efectiva entre el trabajador y el empleador; con todo ello, en definitiva se fortaleció el clima y cultura organizacional con la finalidad de propiciar la calidad de vida de la fuerza laboral en cumplimiento de las normativas laborales vigentes, la política institucional y relacionados. A esto, también se proyectó y coordinó el desarrollo de actividades y programas de capacitación para los trabajadores, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo y actualización del personal, a través de la priorización de los cursos, desarrollo de eventos de capacitación y simulacros logrando el reconocimiento de la autoridad competente y cumpliendo lo programado en un 100%; con la finalidad de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales, de integración sociolaboral y desarrollo organizacional.

De otro lado, y como parte complementaria a la ya cargada e importante labor que realiza un profesional de campo de administración de empresas y bajo la especialidad de Recursos Humanos [RR.HH], fue supervisar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas establecidos por la empresa. Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, subsidios, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con los procedimientos establecidos en la Clínica y aquellos exigidos por la autoridad competente; por ello mi labor también abarcó la supervisión y revisión de los procesos de planillas a fin de garantizar el depósito oportuno a los trabajadores de sus remuneraciones; así como el control y supervisión de los diferentes beneficios que la ley vigente contempla que no estaba adecuadamente desarrollado; por lo que al término de la gestión se organizó, consolidó y cerró todos los pendientes desarrollado en la gestión saliente.

Todo lo descrito es una parte fundamental de la labor que realiza el profesional de administración en la especialidad de RR.HH. dentro de una empresa, que muchas veces está limitado a ello; sin embargo en esta oportunidad, se dieron las condiciones para adicionar dos componentes (procesos) de igual o mayor importancia según el sector o entidad que lo requiera; nos referimos a La Gestión del Bienestar Laboral, que debería ser liderado, y de preferencia, de manera exclusiva por un profesional de Trabajo Social, pero, por ello no deja de lado la importancia de llevar la dirección, coordinación y control del profesional de administración. Del mismo modo, esta los requerimientos en materia de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, que en términos generales debería ser liderado por un profesional de la ingeniería, sin embargo no es limitante para ninguna profesión en particular, ya que es multidisciplinaria y polifacética, en la cual nuevamente el profesional de administración de empresas asume el liderazgo, con mayor

razón si está dentro de su competencia del manejo y gestión del recurso humano; para ello, he tenido que ser entrenada en el tema y contar con la asistencia pertinente para lograr una gestión adecuada en estos tres niveles. Por ello, y previa gestión, bajo mi cargo y dirección han estado estos tres procesos que, al término del presente informe, puedo decir categóricamente que se ha logrado implementar al 100% las bases sólidas para su dirección y gestión respectivamente, obviamente y sin desmerecer el apoyo directo e indirecto según cada caso por personal profesional externo e interno solicitado.

De lo expuesto, todos los procesos y sub procesos descritos han tenido la finalidad de garantizar una buena gestión y control entre todos los niveles de la organización y toda la fuerza laboral, lo cual permitió mantener un ambiente organizacional adecuado donde fue más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor credibilidad del recurso humano y por ende de la Clínica; es allí en la cual recae la importancia de esta profesión y especialidad que Plenamente Justifica su razón de ser como una actividad profesional integral, fundamental, con proyección y de alta demanda, la misma que merece su continuidad y justifica el valioso aporte.

En resumen, se logró cumplir y consolidar los compromisos asumidos referidos a la Implementación de los tres procesos del Área de Recursos Humanos [ARH], alcanzando en cada caso: Implementar el Proceso de Gestión del Talento Humano, Implementar el Proceso de Gestión de Bienestar Laboral e Implementar el Proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo; por ello todos los actuados realizados en un determinado periodo de tiempo se plasmaron en documentos de gestiones (informes, manuales, formatos, etc.), que forman la evidencia física debidamente diligenciada (firmada por quien lo realiza, validado por quien lo revisa y aprobado por la máxima autoridad institucional; desde el punto de vista empresarial); la misma que para los fines del presente informe constituyen prueba fidedigna de su validez y que en la mayoría de los

casos ya han sido puesta en operatividad, es decir están al servicio de la Clínica Ortega SRL., con ello se refuerza con mayor precisión que su construcción ha sido sin duda el aporte mínimo necesario para la organización documentaria, pero su implementación en campo es el reto que cada día nos toma para poder socializar cada proceso identificado, cada programa incorporándolos a los ya existentes, o aquellas herramientas nuevas que requieren ser probadas; del mismo modo entra en este grupo, por obligación y/o necesitada de incorporación el cumplimiento de todos los requisitos legales generados por la autoridad competente y que es responsabilidad directa o indirecta del ARH, por ello en esta primera etapa se opta por organizar las actividades descritas en procesos de trabajo clasificados de acuerdo a las actividades y tareas que componen cada proceso identificado y segmentado; en conclusión, el área de recursos humanos, se ha dividido orgánicamente con tres procesos mayores: Gestión del Talento Humano, Gestión del Bienestar Laboral y Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, y cada uno de ellos con sus respectivas actividades inherentes de los cuales se describe aquellos procesos que se han implementado a nivel documentario y a nivel de resultados tangibles de su aplicación en las labores cotidianas del ARH.

Finalmente, las funciones y actividades profesionales encomendada y exigidas en el Área de Recursos Humanos en la empresa denominada Clínica Ortega SRL de la ciudad de Huancayo - Junín; que como profesional de la carrera de Administración de Empresas, luego de realizar el Diagnostico Situacional del área en cuestión, progresivamente se ha iniciado con el ordenamiento estructural básico del mismo, que sin duda se evidencio en las instalaciones físicas donde funciona el área de RR.HH. (Oficinas de RR.HH que se ubica en el Pabellón C, segundo nivel, colindante con el hall del auditorio de la Clínica); en tanto que cada propuesta, alcance y entregable de las actividades desarrolladas se describe en el Capítulo IV, en tanto que los resultados de esas intervenciones se describe con detalle en el Capítulo V, que corresponde a la implementación,

validados con los productos entregables referido en el Capítulo IV que sin duda ha constituido el mejor aporte de esta experiencia profesional, y finalmente los resultados obtenidos a nivel de gestión, logros alcanzados tanto generales como específicos, entre otros, se consolidan en el aporte generado como Bachiller en la empresa que me dio la oportunidad de laborar.

Introducción

Toda organización cual fuera su constitución, tamaño, giro económico y/o actividad dentro del territorio peruano y hasta a nivel internacional, se rige por políticas internas creadas por su propia naturaleza y las que poco a poco tiene que ser validadas y homologadas a otros de mayor jerarquía y/o aquellas ya dispuestas por instancias superiores de nivel público o privado, en suma nos referimos a los estándares de gestión de calidad, de los procesos sistematizados, de protocolos de atención, de procedimientos de trabajo, etc., que en su adopción y adecuación a las necesidades y realidades sin duda tiene efectos más que positivos en varios niveles de la misma organización; sin embargo es preciso indicar que no todo lo que se propone y/o implementa en una empresa puede resultar en otra, cada uno tiene sus matices, en ello recae la parte vital para sostener, modificar, implementar y hasta innovar una gestión, me refiero particularmente a las personas, que en su condición de trabajadores, es sin duda la fuerza motriz y la razón de ser de toda organización, es allí en la que recae importancia la Gestión del Talento Humano, que a través del área de Recursos Humanos [RR.HH.] tiene la capacidad de articular al hombre con la máquina, con el área de trabajo, con los usuarios o clientes, etc., con la finalidad de brindar servicios y/o productos que satisfagan las necesidades de los consumidores o beneficiarios finales, en este caso los pacientes; no basta tener infraestructuras imponentes, equipos de última tecnología o inversiones millonarias, si en esto no se incorpora mediante procesos y procedimientos escritos de trabajo debidamente fundamentados al capital humano en sus distintas intervenciones ya sea a nivel administrativo, operativos y/o asistencial, cada uno con sus especialidades, experiencias, niveles jerárquicos, culturas, costumbres, etc.; y que en toda esta mixtura el profesional del RR.HH., tiene la capacidad de integrarlos y alinearlos con un solo objetivo, guiados por la misión y visión institucional, comprometerlos al cumplimiento de la política institucional y sobre todo establecer las reglas de

juego comunes a todos mediante los reglamentos internos y así como establecer los mecanismos de sanciones y estímulos, en base a las funciones, responsabilidades, deberes y derechos emitidos por la misma organización y aquellas de cumplimiento dados por la autoridad competente, y que en su falta y/o su inobservancia de no haber implementado, de haber llevado de manera irregular, de no haber cumplido con sus obligaciones, etc., son sujetos de sanciones pero a nivel organizacional, es decir, la falta administrativa, por una acción individual de un colaborador o conjunto de ellos, a nivel institucional la sanción es a la empresa, no a los colaboradores directos, así como la responsabilidad civil y hasta penal recae en la alta gerencia; y nuevamente el Área de Recursos Humanos [ARH] toma relevancia en estos casos, ya que bajo su dirección y control esta evitar estas acciones al llevar el liderazgo, control, supervisión y hasta sanción de actos y condiciones sub estándar, de inobservancias al cumplimiento interno de normas por parte de los trabajadores, etc., con ello, tener un ARH debidamente fortalecido a nivel organizacional, documentario y de contar con un sistema de trabajo homologado, permite llevar una gestión, independientemente quien lo lidere, ya que al ser un modelo de trabajo probado, no puede ser desestimado, más por el contrario todo aporte, cambio o modificación va a ser siempre un proceso de mejora continua, ya que las bases ya están dadas a nivel de Gestión del Talento Humano [GTH], y adicionalmente se han incorporado otros componentes de igual o mayor valor dependiendo quien sea el ente fiscalizador, nos referimos a la Gestión del Bienestar Laboral y la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo; con ello considero que la Clínica Ortega SRL, es una de las primera instituciones privadas de salud que ha implementado este método de trabajo en el ARH, con la cual viene liderando la GTH con respecto a su competencia directa, y es un modelo factible y viable de ser replicado en bienestar de todo trabajador de la región y del país.

Capítulo I: Aspectos Generales de la Institución

Referimos a una Institución Prestadora de Servicios de Salud [IPRES], que en suma está comprendido toda entidad pública y/o privada dedicada a brindar servicios y/o productos orientados a la atención de la salud humana y relacionados, con la finalidad de garantizar una atención de calidad, con calidez y acorde a las exigencias técnicas, administrativas, operacionales y de cumplimiento legal emitidos por la autoridad competente sectorial, nacional y hasta internacional; en este contexto la Clínica Ortega SRL, se pone a la vanguardia en la Región Junín de manera sólida desde su constitución y hasta la fecha.

1.1. Datos generales de la institución

- Tipo de contribuyente : Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada
- Nombre Comercial : Clínica Ortega SRL.
- RUC : 20130297685
- Ubicación : Av. Daniel A. Carrión N° 1124
- Representante legal : Félix Ortega Álvarez
- Cargo : Gerente General
- Inicio de actividades : 16/03/2015
- Vigencia de poder : Vigente a favor del Dr. Félix Ortega Álvarez
- Número de trabajadores : 115 trabajadores declarados.
- Actividad(es) económica(s) : Tabla CIU REV. 4.0 – SUNAT; Actividades de hospitales (8610) y Venta al por menor de productos farmacéuticos y médicos, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados (4772).

1.2. Actividad principal de la institución (giro empresarial)

La Clínica Ortega es una empresa con tipo societario, como Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada [SRL], y tomando en consideración la actividad principal es considerada como Institución Prestadora de Servicios de Salud [IPRESS], de carácter privado dedicada a brindar servicios de salud a las personas desde el diagnóstico, tratamiento, recuperación, rehabilitación, promoción y prevención respectivamente.

Siendo una IPRESS, ha implementado y complementado sus servicios mediante la compra y venta de productos farmacéuticos y bienes análogos (insumos de médicos, biomédicos, sanitarios, etc.) Así mismo los convenios interinstitucionales para la prestación de servicios hospitalarios especializados de acuerdo a requerimiento internos.

1.3. Reseña histórica.

A principios de 1970, en Huancayo ya contaba con dos hospitales pertenecientes al ministerio de salud, el hospital El Carmen y Daniel A. Carrión. En el sector privado, la clínica Hans Ruhr y la clínica Huancayo; que sin duda no cubrían las demandas cada vez más exigentes en infraestructura, personal y sobre todo trato digno a pacientes; la Clínica Ortega es, desde su fundación (mayo de 1972), la institución privada de salud que atiende la demanda de los departamentos de Junín, Pasco, Huánuco, Ayacucho y Huancavelica.

El fundador, Dr. Félix Ortega Arce, había llegado a esta ciudad el año 1958 recién graduado como médico. Pronto se daría cuenta de la evidente falta de infraestructura adecuada para tratar a pacientes, tanto en hospitales públicos como en privados. Decidió, en consecuencia, emprender la construcción de un hospital privado. Los primeros 15 años de funcionamiento marcaron la diferencia en la calidad de atención a los pacientes. El trato cordial, personalizado, la alta capacidad

médica, y la infraestructura moderna fueron conocidas por la población, consolidando el liderazgo. El fallecimiento repentino y doloroso del director a los 57 años de edad, aunado a los tiempos violentos que vivía principalmente la región, fueron un reto colosal para quienes quedaron a cargo de la conducción de la empresa.

Actualmente, la clínica cuenta con un staff de más de 80 médicos de todas las especialidades, 55 camas de hospitalización, un centro quirúrgico que cuenta con una sala de operaciones inteligente con laparoscopia en tres dimensiones la primera en Sudamérica, una central de esterilización que cumple las más estrictas normas de calidad, unidad de cuidados intensivos, servicio de terapia física y rehabilitación, el laboratorio más completo y moderno de la región con certificación ISO 9001.

En cuanto al diagnóstico por imágenes, tiene un tomógrafo multicorte que emite hasta 80% menos radiación que los convencionales. En la parte quirúrgica realiza intervenciones de la más alta complejidad, y atiende más de 500 consultas al día. Desde el 2018, ha implementado el uso de la historia clínica digital, que permitirá la implementación de la telemedicina.

1.4. Organigrama de la Clínica Ortega SRL.

La Clínica Ortega SRL., cuenta con un organigrama ya definido, que es una representación de tipo funcional vertical, la misma que está contemplada en el Manual de Organización y Funciones [MOF] que consta de 16 ítems, de los cuales 10 corresponde a la descripción de Áreas y 06 corresponde a la descripción de Servicios respectivamente, concluyendo con un anexo que muestra la representación gráfica del organigrama vigente; en la cual está contemplado el Área de Recursos Humanos bajo la dirección de la Gerencia Administración y Finanzas, con independencia funcional y dependencia administrativa.

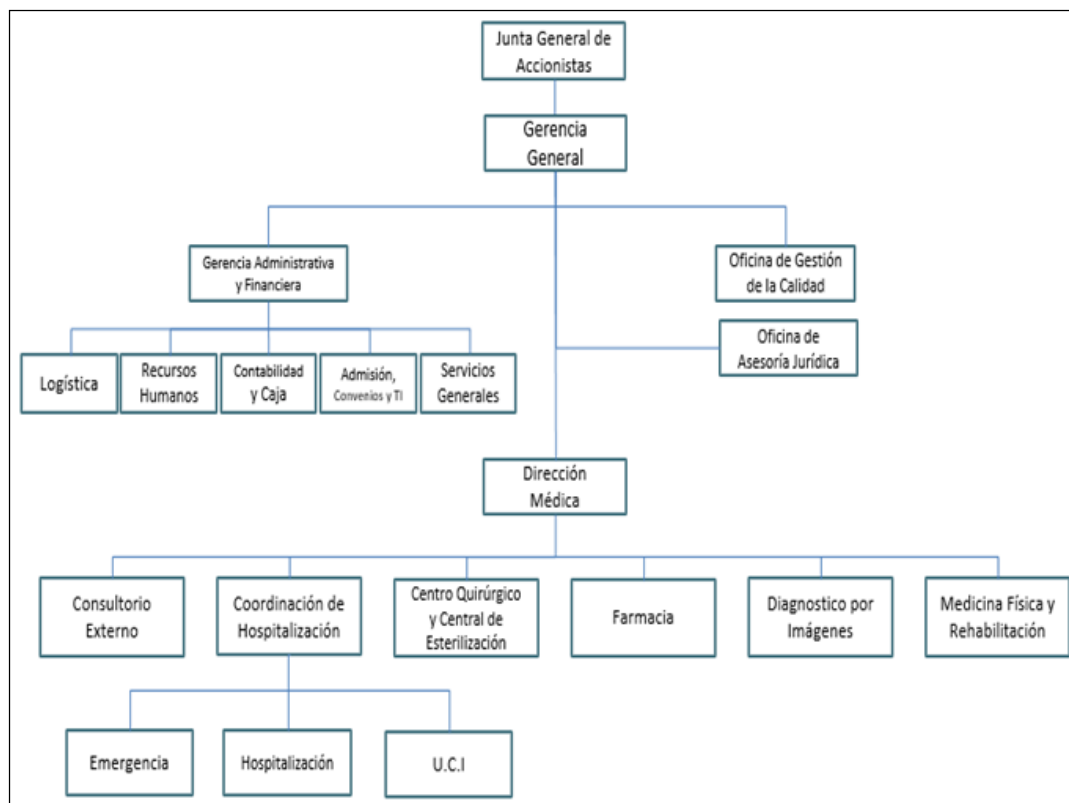


Figura 1. Organigrama Estructural - Clínica Ortega SRL. Versión 18/04/2017.

Nota: Tomado de la Gerencia de Administración de la Clínica Ortega (2017)

1.5. Visión y Misión

Según el Plan Estratégico Institucional [PEI], para el 2015, la declaración de la visión y misión institucional de la Clínica Ortega SRL, es una parte fundamental para conocer la cultura organización de los trabajadores, y estos a su vez, se guían en base a estos postulados generando compromisos personales y de grupo. Es preciso indicar que estos documentos técnicos, que incluye el organigrama funcional, la visión, misión e incluso la cultura de valores has sido propuestos por la institución, y una labor del jefe de recursos humanos es realizar la difusión, socialización y evaluación de su adopción en el personal; por ello en las reuniones de trabajo promovidas por la Gerencia, hemos manifestado nuestro punto de vista de mejorar aspectos de fondo en cada uno de ellos, los cuales fueron tomados por el comité para su evaluación. La labor del área no está en

formular estas herramientas, sino validar mediante la retroalimentación generada por los trabajadores en el proceso de socialización.

1.5.1. Visión

Organización innovadora y eficiente para mejorar la salud.

1.5.2. Misión

Somos una organización prestadora de servicios de salud preventiva, recuperativa y rehabilitadora, en la región central del Perú; con atención cálida, humana y oportuna, contando con un equipo humano especializado y tecnología actualizada; actuando con responsabilidad social y preocupación por el medio ambiente.

1.6. Bases legales o documentos administrativos

1.6.1. Documentos administrativos con base legal tenemos:

- Constitución de la empresa: La minuta.
- Representante Legal: Certificado de vigencia de poder.

1.6.2. Requisitos legales del sector comercial, se tiene:

1.6.2.1. Entidad sectorial competente - reguladora en salud.

Dentro de los requisitos legales sectoriales, la clínica como tal, está regido por los lineamientos políticos, legales y administrativos dados por el Ministerio de Salud [MINSA], que es la entidad pública del poder ejecutivo (máxima autoridad en salud). Está compuesta por órganos y unidades orgánicas definidas hasta un tercer nivel organizacional, las cuales buscan desarrollar y dar cumplimiento a los objetivos institucionales y sectoriales.

1.6.2.2. Entidad sectorial competente –fiscalizadora.

Esta labor fundamental corresponde a la Superintendencia Nacional de Salud cuyas siglas corresponde a [SUSALUD]. Es la institución encargada de proteger los derechos en salud de cada peruano, para lo cual orienta sus acciones a empoderar y colocar al ciudadano en el centro del sistema de salud nacional, sin importar donde se atienda o su condición de aseguramiento.

Además, supervisan los establecimientos del plan confianza del Seguro Social de Salud [ESSALUD], postas médicas, puestos de salud, bancos de sangre, centros de hemodiálisis, servicios del Sistema metropolitano de solidaridad (SISOL), establecimientos de salud privados, entre otros; en este último entran lo que corresponde a Boticas, Farmacias, Consultorios y sobre todo Clínicas Particulares.

1.6.2.3. Entidad sectorial competente –sancionadora.

La Superintendencia Nacional de Aseguramiento en Salud [SUNASA], atiende los reclamos y consultas de pacientes de establecimientos de salud sean estos: públicos, privados y/o mixtos a nivel nacional.

Esta institución ha sido creada para velar por la calidad de los servicios en salud de las administradoras de fondos como de los establecimientos asistenciales de salud, regulando el uso eficiente y oportuno de los fondos y supervisando que las atenciones en salud se realicen con oportunidad, calidad, eficiencia y eficacia. SUSALUD tiene potestad sobre todas las Instituciones Prestadoras de Salud [IPRESS] y las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud [IAFAS], públicas, privadas y mixtas del país.

1.6.2.4. Denominación sectorial competente –ejecutora.

Debe ser entendida IPRESS a todos aquellos establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo público, privado o mixto que realizan atenciones en salud con fines de prevención, promoción, diagnóstico, tratamiento y/o rehabilitación, así como aquellos servicios complementarios de la atención médica.

El Artº 100 del reglamento de salud y servicios médicos de apoyo aprobado mediante D.S. N° 013-2006-SA, establece que los establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo deben someterse a procesos de categorización y recategorización; la vigencia de la categoría de su respectiva IPRESS dura tres años, por lo que el representante legal estará en la obligación de solicitar su renovación de la categoría con meses de anticipación al vencimiento de la vigencia.

De lo expuesto, la Clínica Ortega SRL, es una IPRESS, y cuenta con la Categorización II.2, vigente a la fecha (2018), siendo de este modo una institución legal, formal y que cuenta con los reconocimientos exigidos por ley para operar como empresa bajo el régimen privado societario y sectorial.

1.7. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales

La Clínica Ortega SRL, entre sus áreas estratégicas dispone de la Gerencia Administrativa y Financiera [GAF], quien depende directamente de la Gerencia General [GG]; en tanto que se tiene como órgano de apoyo estratégico el Área de Recursos Humanos [ARH] la que tiene autonomía funcional, que reporta sus actividades a la GAF como jefe inmediato; por temas relacionados a gestión del talento humano desde su integración hasta la baja del personal, de la

misma forma el bienestar laboral. Adicionalmente se abordó temas de seguridad y salud en el trabajo.

Es preciso indicar que, el ARH, según la tabla de asignación de personal, está liderado solo por una persona, que corresponde al Jefe de Recursos Humanos [JRH], no está contemplado un asistente o apoyo directo; por ello, la Gestión del Talento Humano [GTH], es llevada directamente por el jefe en mención como actividad misionaria principal, sin desestimar la importancia de las otras líneas de responsabilidad; para lo cual se ha gestionado y se tiene el apoyo de locadores (asistenta social), asesores externos y comités de trabajo que coadyuvan a la gestión y dirección de los mismo, bajo la dirección del JRH, como responsable directo, como se muestra en la figura 2.

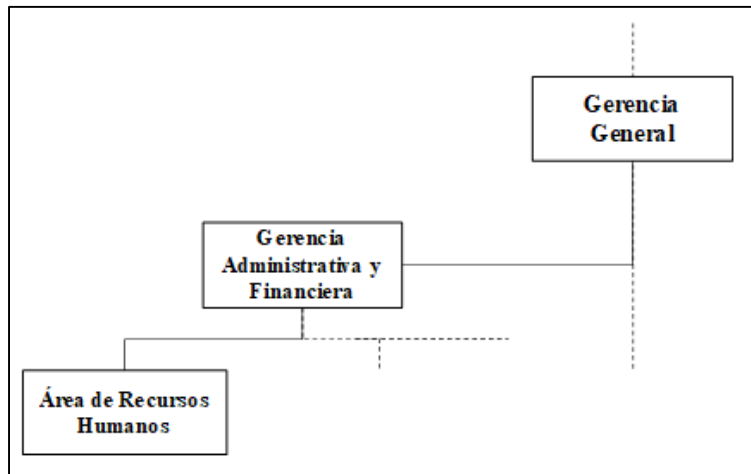


Figura 2. Línea de autoridad del ARH.

Nota: Tomado del organigrama de la Clínica Ortega 2017.

1.8. Descripción del cargo y responsabilidades del bachiller en el ARH

1.8.2. Descripción del Cargo.

- **Cargo** : Jefe de Recursos Humanos (JRH)
- **Unidad Orgánica** : Área de Recursos Humanos (ARH)
- **Línea de Dependencia** : Gerencia Administrativa y Financiera (GAF)
- **Número de Puestos** : Uno

1.8.3. Función general del cargo (Responsabilidades del Bachiller).

Administrar, gestionar y garantizar la asignación continua, control y motivación permanente de la fuerza laboral (trabajadores) necesarios y adecuados, que posibilite el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

Es por ello que las funciones se encuentran en tres procesos: Gestión del Talento Humano (Reclutamiento y selección, Escalafón y legajo, Control y registro de asistencia, Administración de contratos, Evaluación de desempeño, Formación continua), Gestión del Bienestar Laboral (Programa de Bienestar laboral y Cultura organizacional) y Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (Programa de seguridad y salud en el trabajo, Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo, Formación continua en seguridad y salud en el trabajo, Registro del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo) además es oportuno indicar que no son sub áreas, unidades, ni puestos laborales; sino son procesos nominales que cada uno tiene interdependencia y a la vez autonomía ya que son especialidades y requerimientos por las partes interesadas internas y sobre todo por la autoridad competente externa, que exige el cumplimiento acorde a lo dispuesto por ley, sin escatimar el nivel de responsabilidad funcional.

Por otro lado, se supervisa a colaboradores en general, locador directo (asistente social) y terceros. En lo que respecta a seguridad y salud en el trabajo, según lo dispone la ley, se reporta directamente al Gerente General, como máxima autoridad de la institución.

Las coordinaciones internas se hacen con los gerentes, jefes de áreas, director médico y responsables de servicios asistenciales y administrativos respectivamente; en tanto que en las coordinaciones externas se encuentran las diversas instituciones públicas y privadas que por la función, responsabilidad sociolaboral y legal le compete: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL], Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Junín [DRTPE-J], Dirección Regional de Salud [DIRESA], Ministerio de Salud [MINS], etc.; que con cada uno de ellos necesariamente el área de recursos humanos tiene responsabilidad administrativa y en representación cuando la gerencia así lo decida y cuando la autoridad competente lo requiera.

Capítulo II: Aspectos generales de las actividades profesionales

Toda empresa hoy en día es consciente de que debe poner especial atención a la Gestión del Talento Humano, ya que en suma, es la fuerza laborar vital para poder hacer, tener y sostener su política institucional, misión, visión y cultura de valores que es su razón de ser; por ello la intervención del Profesional de Administración con la especialidad de Recursos Humanos, se ha convertido en uno de los pilares fundamentales que aporta valor a toda gestión; en ese sentido es fundamental desarrollar un trabajo sistemático y conocer sus antecedentes, desarrollar un diagnóstico situacional, identificar oportunidades y/o necesidades y plantear acciones de mejora continua que justifican ampliamente la labor profesional basado en resultados tangibles.

2.1. Antecedentes o diagnóstico situacional

El 17 de abril del año 2017 he tomado el cargo del área de recursos humanos de la Clínica Ortega SRL, en calidad de jefe del área; donde el problema habitual, entre otros, era la alta rotación del personal por diversos motivos; y a la fecha hemos realizado actividades cotidianas como parte de la continuidad del servicio administrativo delegado con el objetivo de reducir y mantener dicha rotación en valores menores al 5% en general y fortalecer la gestión del área.

Tomando de referencia los actuados de la gestión saliente, al parecer no se llevó un orden metodológico, sistémico y estándar a nivel de documentación como parte de la organización del área y de la empresa, ya que no se tenía documentación organizada a nivel de especialidad, es decir clasificados por actividades mayores (remuneraciones, bienestar social, capacitación, etc.), lo que refleja las debilidades manifiestas, la cual presumo que fue la causa de cese del anterior responsable. Esta presunción se sustenta también a razón de que no se tiene ningún reporte relacionado a logros alcanzados del área, o algún informe de gestión de las actividades (el antes y el después), el estatus de los pendientes, los procesos cerrados y las actividades proyectadas; por

ejemplo: Se encontró un libro denominado Acta del comité de Seguridad y Salud en el Trabajo desde el 2012, pero no existía ningún otro documento de gestión del mismo, celebración de reuniones, acuerdos, etc., en suma estaba desactualizado y mal formulado; por ello prácticamente se tuvo que reformular todo y considerarlo como una prioridad alta para evitar inconvenientes en casos de fiscalizaciones, expresada está en sanciones económicas (multas); recibiendo literalmente un área de manejo básico; la cual, sin duda, motivó a formular un plan de acción para atender estas prioridades, de este modo se dio inicio a una reorganización, elaboración, construcción, segmentación, control y su consiguiente evaluación al momento de su aplicación de los documentos técnicos propuestos. A todos estos actos promovidos por esta nueva gestión, y para los fines del presente informe la denominamos *implementación*; que cuenta con etapas progresivas orientadas a la mejora continua; y con la finalidad de llevar la dirección y liderazgo del área de personal de una de las más prestigiosas Clínicas de la región, se ha realizado la siguiente matriz de diagnóstico situacional (Tabla 1), que es una lista de cotejo aplicado a la gestión saliente que tiene la finalidad de saber el estatus de implementación de documentos de gestión evaluados en ese momento; es decir solo saber *si tiene o no tiene*, no se evalúa el contenido ni la forma, todo ello nos sirvió para plantear las acciones correctivas.

Tabla 1.

Matriz del diagnóstico situacional del área de Recursos Humanos – Clínica Ortega SRL.

Check List del Diagnóstico Situacional	SI	NO	Observación
Cuenta con un organigrama funcional vigente	X		Borrador
Cuenta con un organigrama estructural vigente	X		Borrador
Cuenta con el MOF debidamente actualizado y socializado		X	
Cuenta con el ROF debidamente actualizado y socializado		X	
Cuenta con el CAP debidamente actualizado y socializado		X	
Cuenta con el PEI debidamente actualizado y socializado		X	
Cuenta con un Plan de trabajo del área de recursos humanos		X	
Ha implementado el procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal		X	

Ha implementado el procedimiento de Escalafón y Legajo con sus respectivos formatos y registros.	X
Ha implementado el procedimiento de Control y Registro de Asistencia con sus respectivos formatos y registros.	X
Ha implementado el procedimiento de Administración de contratos con sus respectivos formatos y registros.	X
Ha implementado el procedimiento de Evaluación de Desempeño con sus respectivos formatos y registros.	X
Ha implementado el procedimiento de Formación Continua con sus respectivos formatos y registros.	X
Cuenta con un Plan de trabajo del área de Bienestar Laboral	X
Ha implementado el procedimiento de Cultura Organizacional con sus respectivos formatos y registros.	X
Cuenta con un Plan de trabajo del área de SST.	X
Ha implementado el procedimiento del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y libro de actas vigente.	X
Ha implementado el procedimiento de Programa y Cronograma de SST con sus respectivos formatos y registros.	X
Ha implementado el procedimiento del programa de Formación Continua de SST con sus respectivos formatos y registros.	X
Ha implementado el instructivo de los Registro del Sistema de gestión de SST con sus respectivos formatos y registros.	X

Nota: Tomado y adaptado del Diagnostico Situacional realizado en el área de Recursos Humanos de la clínica Ortega SRL (2017)

Se puede apreciar que de 20 ítems evaluados en el diagnostico situacional, el 98% de actividades segmentadas no se han ejecutado dentro de la gestión anterior, solo contaban con dos documentos técnicos a nivel de borrador (2%); vale decir que no estaban debidamente aprobados por la gerencia general. Teniendo este panorama crítico se procedió a su organización, elaboración, adecuación e implementación de todo cuanto es competencia de un profesional de administración y dando inicio al reto de la gestión de un área vital para la Clínica Ortega, y sin tener un antecedente confiable o plantilla a seguir, literalmente se ha tenido que construir todo lo que en este informe se detalla apoyándose en los conocimientos teóricos adquiridos en la vida universitaria, siendo

mi primera experiencia al respecto y dentro de una institución prestadora de servicios de salud, y que al asumir el cargo como jefe del área, el nivel de responsabilidad y presión más que una limitante, fueron factores motivadores para llevar la teoría hacia la práctica.

2.2. Identificación de oportunidades o necesidades en el área de actividad profesional

Una vez realizado el diagnóstico situacional del ARH, se ha identificado una serie de oportunidades y en la mayoría de los casos constituyen necesidades reales de carácter urgente y a la vez importantes, , que considero que es lo que debe tener un verdadero área de recursos humanos, y a diferencia de una empresa tradicional, esta, al ser una Clínica, fue todo un reto plantear diversas propuestas de mejoras ya que mediante la Gerencia de Administración y el apoyo de otras áreas complementarias, se procedió hacer notar debilidades a nivel general y oportunidades a nivel del ARH; de lo cual, nuestro actuar fue validado por la gerencia general, siendo una de nuestras primeras intervenciones de apoyo en la actualización de las herramientas de gestión misionaria y que en base a ello se plasmó las demás actividades puestas, los cuáles se harán mención en la siguiente tabla 2.

Tabla 2.
Oportunidad o Necesidad identificada en el área de actividad profesional a nivel de Apoyo en la Actualización de documentos de gestión administrativa general.

Oportunidad o Necesidad Identificada	
Apoyo en la Actualización de documentos de gestión administrativa general.	- Apoyo en la actualización del organigrama funcional
	- Apoyo en la actualización del organigrama estructural.
	- Apoyo en la actualización del MOF: Manual de organización y Funciones.
	- Apoyo en la actualización del ROF: Reglamento de Organización y Funcion
	- Apoyo en la actualización del CAP: Cuadro de Asignación de Personal.
	- Apoyo en la actualización del PEI: Plan Estratégico Institucional.

Nota: Tomado del Archivo General de la Clínica Ortega SRL (2017)

Al respecto, la necesidad identificada luego de la revisión de dichos documentos de vital importancia para establecer las reglas de juego del ARH y por ende el apoyo de la línea de autoridad, se observó que todos los instrumentos descritos no guardaban relación directa con las actividades y funciones que realizaba el personal, al parecer no fueron sometidos a evaluación por un especialista y como son documentos internos, la gerencia general y los demás jefes no le dieron la debida importancia en su momento (exceso de confianza); sin embargo al exponer las debilidades identificadas ante el jefe inmediato superior, inmediatamente el Gerente General, gestionó la contratación de un especialista bajo su dirección directa y con el apoyo de las otras áreas involucradas (Gerencia administrativa financiera, calidad, sistemas, etc.), en tanto que el ARH empezó a liderar su gestión interna elaborando el MOF y el Cuadro de Asignación de Personal [CAP] del mismo área, siendo uno de los aportes fundamentales para organizar la institución a este nivel. Luego de 11 meses de trabajo y el apoyo a los asesores externos, a la fecha se cuenta con estas herramientas elaboradas y están sujetas de evaluación por cada jefe de área para su validación final, y que finalmente dará su visto bueno la gerencia; todo ello generado gracias a nuestra humilde intervención.

Tabla 3.

Oportunidad o Necesidad identificada en el área de actividad profesional a nivel de la Implementación del Proceso de Gestión del Talento Humano.

	Oportunidad o Necesidad Identificada
Implementación de la Gestión del Talento Humano	- Elaboración del Plan de Trabajo del área de recursos humanos.
	- Implementación del sub proceso de Reclutamiento y Selección.
	- Implementación del sub proceso de Escalafón y Legajo.
	- Implementación del sub proceso de Control y Registro de asistencia.
	- Implementación del sub proceso de Administración de Contratos.
	- Implementación del sub proceso de Evaluación de Desempeño.
	- Implementación del sub proceso Formación Continua.

Nota: Tomado y adaptado de documentos existentes en el área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017)

Tabla 4.

Oportunidad o Necesidad identificada en el área de actividad profesional a nivel de la Implementación del Proceso de Gestión del Bienestar Laboral.

Oportunidad o Necesidad Identificada	
Implementación de la Gestión del bienestar laboral	- Implementación del manual del plan de trabajo del programa de Bienestar laboral / social con sus respectivos formatos.
	- Implementación del sub proceso de Cultura organizacional.

Nota: Tomado y adaptado de documentos existentes en el área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017)

Tabla 5.

Oportunidad o Necesidad identificada en el área de actividad profesional a nivel de la Implementación del Proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Oportunidad o Necesidad Identificada	
Implementación de la Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	- Implementación del Manual de Plan de trabajo de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) exigido por ley.
	- Implementación del Comité Paritario de SST.
	- Implementación del instructivo del Programa y Cronograma de Seguridad y Salud en el Trabajo
	- Implementación del procedimiento de
	- Formación continua en Seguridad y salud en el trabajo
	- Implementación del instructivo de los Formatos de Registro del Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo

Nota: Tomado y adaptado de documentos existentes en el área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017)

Las tablas 03, 04 y 05 respectivamente, corresponde a una propuesta innovadora, que bajo una organización lógica y secuencial se pretenden implementar para la gestión eficiente del ARH; por ello es preciso indicar que la propuesta planteada corresponde a una creación propia, vale decir que no se está utilizando alguna metodología ya existente dada por algún autor, tampoco se está siguiendo lo que tenía la Clínica en materia de administración del personal, o algún método ya probado en otra institución del mismo giro comercial; en suma, corresponde a una propuesta inédita sustentada en procedimientos con fundamento legal.

Del mismo modo, precisar que cada ítem propuesto, por ejemplo administración de contratos, reclutamiento y selección, bienestar laboral, etc., son temas muy bien desarrollados por

autores a nivel teórico, los cuales han sido tomados y organizados en tres grandes grupos, a los que, para los fines del presente informe los llamamos procesos; y para sustentar mejor cada una de estas propuestas, adicionalmente se ha podido identificar otras oportunidades o necesidades dentro de cada proceso propuesto y que se replica en cada uno de las actividades (sub procesos) de los descritos ampliamente; nos referimos a que se estableció una estructura de Jerarquía de Documentos expuestos en la tabla 6 que ha facilitado la formalización, estandarización, seguimiento, administración y control de la información en cada uno de estos ítems, la misma que ha tenido una repercusión positiva, con una aprobación unánime de la alta gerencia y la misma que se empezó a replicar en las demás áreas administrativas y servicios asistenciales a nivel documentario respectivamente; en resumen, ha sido desarrollado e incorporado tal y como se presenta en el siguiente tabla, que es otro de los aportes significativos en la presente gestión.

Tabla 6.
Oportunidad o Necesidad identificada en el área de actividad profesional a nivel de la Implementación de la Jerarquía de Documentos de gestión administrativa aplicada a cada proceso y sub proceso propuesto.

N°	Jerarquía de Documentos	Abreviatura
01	- Manual	MA
02	- Procedimiento	PR
03	- Instructivo	IN
04	- Formato	FO
05	- Registro	RE
06	- Archivo	AR

Nota: Tomado y adaptado del Documento Técnico Introducción al anexo SL-ISO Revisions.

Este orden propuesto que corresponde a la jerarquía de documentos, permitió organizar los documentos creados en los tres grandes procesos del ARH, siendo único a nivel de la Clínica Ortega SRL, lo que en definitiva a permitido conocer y organizar la administración de documentos de manera ordenada, rápida y sobre todo el nivel de importancia de cada uno de ellos; así como

conocer el sustento técnico, fundamento procedimental y evidencia de actuados que soporta la construcción por ejemplo de un formato, de un registro, un archivo, entre otros.

2.3. Objetivos de la actividad profesional

Como profesional de la carrera de administración de empresas, con la especialidad de recursos humanos, mi labor encomendada en esta prestigiosa institución, que cuenta con amplia anuencia social y prestigio histórico, y que me dio la oportunidad de volcar los conocimientos teóricos a la aplicación en la vida real y laboral diaria; teniendo como objetivo general garantizar un entorno que favorezca la atracción y retención del recurso humano, y con el compromiso del empleador, generar una experiencia motivadora para todo trabajador, propiciando su incorporación, desarrollo personal y profesional acorde a las expectativas de la clínica, siendo un objetivo muy ambicioso y de largo plazo; es por ello que en el presente informe se basará en tres objetivos específicos:

- Implementar el proceso de la Gestión del Talento Humano en la Clínica Ortega.
- Implementar el proceso la Gestión del Bienestar Laboral en la Clínica Ortega.
- Implementar el proceso la Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Clínica Ortega.

2.4. Justificación de la actividad profesional

La función enmarcada con la Gestión del Talento Humano [GTH], y los demás procesos y sub proceso nominado de competencia a la GTH, inicia previo planeamiento de lo requerido según las necesidades empresariales, pues en este marco se deben diseñar los puestos de trabajo para luego realizar el reclutamiento, identificando los candidatos más adecuados y calificados para el cargo en cuestión; así mismo, pasado este proceso y sus variantes, esta atender todo requerimiento

de nuevo personal para las distintas áreas administrativas y/o asistenciales, en cumplimiento de los procedimientos estandarizados y respetando la línea de autoridad, canalizando todos ellos con la debida celeridad y formalidad que amerita cada caso. Del mismo valor y no por ello menos importante esta organizar, coordinar, desarrollar y ejecutar todos los actuados pendientes, proyectos y propuestas relacionados a la GTH las mismas que fueron instaladas de manera progresivas y de acuerdo a las prioridades establecidas por esta área en cuestión, fomentando los canales de comunicación efectiva entre el trabajador y el empleador; con la finalidad de propiciar la calidad de vida de la fuerza laboral en cumplimiento de las normativas laborales vigentes, la política institucional y relacionados. A esto, también se proyectó y coordinó el desarrollo de actividades y programas de capacitación para los trabajadores, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo y actualización del personal, a través de la priorización de los cursos además de su respectiva evaluación de desempeño para conocer sus fortalezas y debilidades y trabajar en ello y lograr el objetivo institucional como profesional entre otros; con la finalidad de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.

De otro lado, y como parte complementaria a la ya cargada e importante labor que realiza un profesional de campo de administración de empresas y bajo la especialidad de recursos humanos, fue supervisar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas establecidos por la empresa. Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, subsidios, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con los procedimientos establecidos en la clínica y aquellos exigidos por la autoridad competente; por ello mi labor también abarcó la supervisión y revisión de los procesos de planillas a fin de garantizar el depósito

oportuno a los trabajadores de sus remuneraciones; así como al control y supervisión de los diferentes beneficios que la ley vigente contempla que no estaba adecuadamente desarrollado.

Si todo lo descrito es una parte fundamental de la labor que realiza el profesional de administración en la especialidad de RR.HH. dentro de una empresa, a estos se adiciona dos componentes (procesos) de igual o mayor importancia según el sector o entidad que lo requiera; nos referimos a la Gestión del Bienestar Laboral [GBL], fomentando el bienestar laboral de los trabajadores de igual manera el clima y cultura organizacional el cuál debería ser liderado, y de preferencia, de manera exclusiva por un profesional de Trabajo Social, pero por ello no deja de lado la importante de llevar la dirección, coordinación y control del profesional de administración. Del otro lado, esta los requerimientos en materia de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo [GSST], donde ayuda a prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, factores que interfieren en el desarrollo normal de la actividad empresarial: incidiendo negativamente en su Gestión y por consiguiente amenazando su solidez y permanencia en el mercado, conllevando además graves implicaciones en el ámbito laboral, familiar y social, además que en términos generales debería ser liderado por un profesional de la ingeniería, sin embargo no es limitante para ninguna profesión en particular, ya que es multidisciplinaria y polifacética, en la cual nuevamente el profesional de administración de empresas asume el liderazgo, con mayor razón si está dentro de su competencia del manejo y gestión del recurso humano; para ello he tenido que ser entrenado y contar con la asistencia pertinente para lograr una gestión adecuada en estos tres niveles. De lo último referido, bajo mi cargo ha estado estos dos procesos que, al término del presente informe, puedo decir categóricamente que se ha logrado implementar las bases sólidas para su dirección y gestión respectivamente, obviamente con el apoyo directo e indirecto según el caso por personal externo e interno.

De lo expuesto, todos los procesos descritos han tenido la finalidad de garantizar una buena gestión y control entre todos los niveles de la organización y toda la fuerza laboral, lo cual permitió mantener un ambiente organizacional adecuado donde fue más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor participación del recurso humano y por ende de la empresa; es allí en la cual recae la importancia de esta profesión y especialidad que plenamente justifica su razón de ser como una actividad profesional integral, fundamental, con proyección y de alta demanda, que merece su continuidad y justifica el valioso aporte.

2.5. Resultados esperados de la actividad profesional

Los resultados esperados, están en función al cumplimiento del levantamiento de la oportunidad o necesidad identificada en el área de actividad profesional, vale decir el nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos referidos a la implementación de los tres procesos del ARH, que se detalla ampliamente en el Capítulo V, entendiéndose que los resultados esperados como profesional responsable de su implementación, es que todo lo que se proponga tenga una repercusión positiva y asertiva que me permita cumplir los objetivos trazados, así como facilite el trabajo cotidiano de manera profesional, técnica y sobre todo teniendo un respaldo en cada una de mis intervenciones basadas en procedimientos e instrumentos propuestos a nivel documentario, llevando correctamente los registros necesarios y/o hasta exigidos por la autoridad competente y que queda como evidencia en los archivos correspondiente como muestra de las labores realizadas por cada proceso implementado. Soy consciente que al tener muy poca experiencia en la especialidad, y que por ello todo lo realizado puede ser cuestionado por otros profesionales de mayor experiencia; por lo que cada objeción, cada discrepancia y hasta juicio crítico es parte del proceso de mejora continua ya propuesto y sin duda es una verdadera motivación para sostener lo

que vengo proponiendo y demostrar su efectividad, eficiencia y productividad en cada uno de los actuados que generan valor y sentido del ARH de la Clínica Ortega.

Capítulo III: Marco Teórico

Toda intervención en cualquier campo de acción de las ciencias básicas y administrativas sin duda requiere de bases sólidas a nivel de conocimientos teóricos, aplicación de principio y teorías homologadas y sobre todo la incorporación de conceptos basados en los fundamentos de un marco teórico debidamente sustentados en la bibliografía especializada en este caso en particular en la Gestión del Talento Humano, Gestión del Bienestar Laboral y la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo; todo ello hacen que llevados a la práctica nos permita sustentar de manera profesional nuestras intervenciones en el campo de acción, y a esto sumado la experiencia y criterio técnico nos permite sin duda llevar un estándar competitivo a nivel de la Gestión del Talento Humano apoyado con las otras áreas que permite lidera toda empresa.

3.1. Bases teóricas

3.1.1. Gestión del talento humano.

Chiavenato (2007) menciona que durante toda la Era Industrial, las organizaciones que tenían éxito eran aquellas que incrementaban su capital financiero (convertido en edificios, fábricas, máquinas, equipos, inversiones financieras) y hacían que creciera y se expandiera. La imagen de éxito organizacional estaba representada por el tamaño de la organización y de sus instalaciones físicas, por el patrimonio contable y, sobre todo, por la riqueza financiera. Hoy las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras y, por esta razón, no dependen de su tamaño. En otras palabras, actualmente el que una organización sea grande no significa que tenga éxito...

En la Era de la Información, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de una organización. Otros activos intangibles e invisibles toman rápidamente su lugar relegándolo a un plano secundario. Nos referimos al capital intelectual. (pp. 36-37)

Así mismo Chiavenato (2009) comenta que en la era del conocimiento surgen los equipos de la gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de Recursos Humanos [RH]. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing). Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización. El viraje es enorme. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. La figura 3 muestra los cambios y las transformaciones del área de RH. (p. 42)

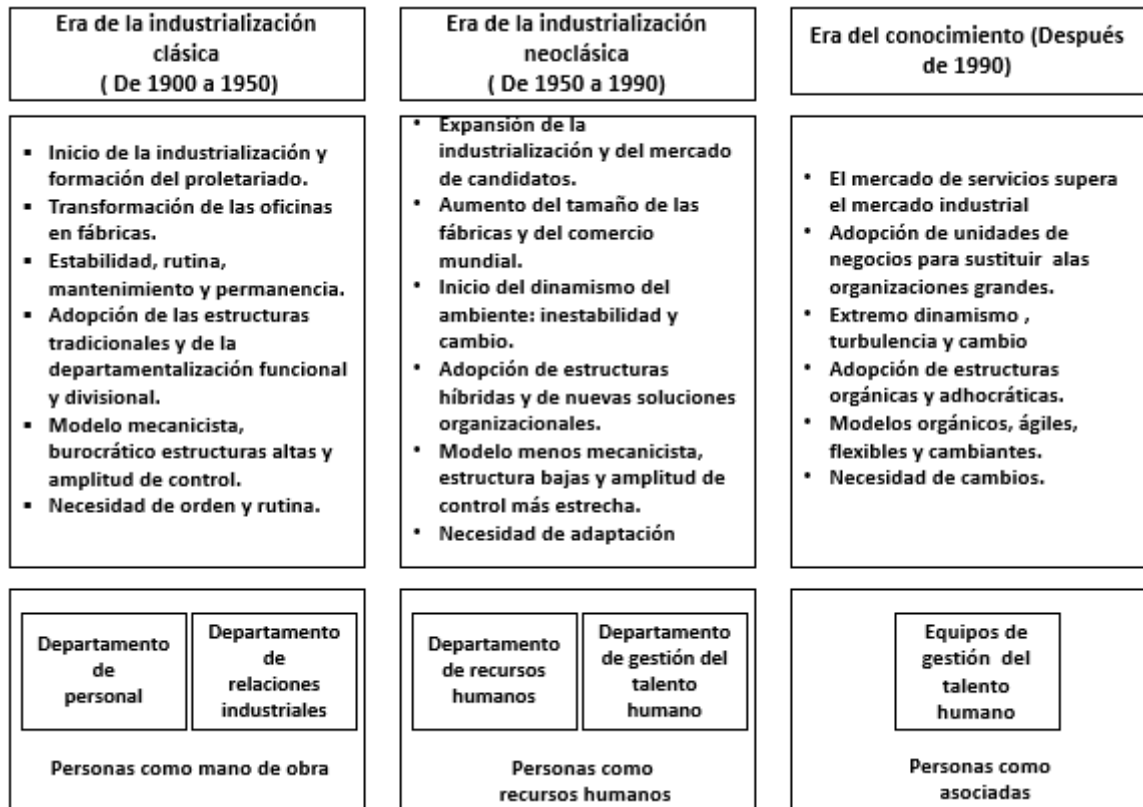


Figura 3. Los cambios y las transformaciones del ARH.

Nota: Tomado de Chiavenato (2009, p. 43).

Según Alles (2015) comenta, que en un primer comentario: en esta obra se utiliza la denominación Recursos Humanos porque es el nombre de la disciplina de esta materia, tanto en español como – traducido- en otros idiomas, aun cuando en muchas organizaciones se utilicen otras expresiones como Talento Humano, Gestión de Personas, Gestión de Gente, entre otras.

Si deseara resumir en una frase lo que paso en los últimos 50 años o 60 años podría decirse: se pasó de una oficina de personal al desarrollo del talento.

A continuación, se presenta un breve recuento histórico de los últimos 50 años de la función de RRHH y su evolución en las organizaciones, incluidos los cambios en el perfil educacional de los directores de recursos humanos y otros especialistas que desempeñan en

el área. Una breve explicación de la historia reciente será de utilidad para entender la visión actual y futura del rol del ARH.

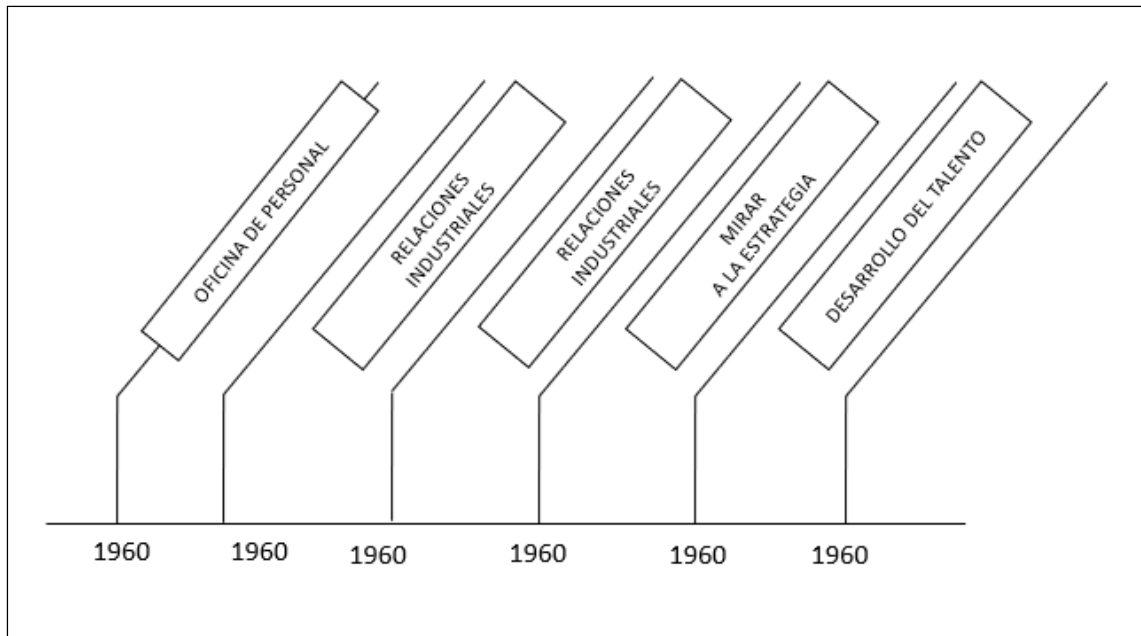


Figura 4. La función de Recursos Humanos.

Nota: Tomado de Alles, 2015.p. 17.

Según Alles (2015) refiere que Recursos Humanos es una disciplina perteneciente a las Ciencias de la Administración. Si bien, como ya mencionara, en la actualidad se utilizan otras expresiones para nombrarla (Capital Humano, Gestión del Talento, Talento Humano y otras similares), para el título de esta obra hemos elegido la denominación más difundida.

Adicionalmente, la expresión recursos humanos, no como disciplina, sino como tema, en general, nos involucra a todos, a los especialistas en el área y a quienes se ocupan de otras especialidades, siendo estos últimos más numerosos. ¿Por qué esta información? En mayor o menor grado, todos somos jefes compañeros y/o colaboradores de otras personas. La gran mayoría de los puestos de trabajo se desempeñan en ámbitos donde, además, lo hacen otras personas. Por esta razón se puede afirmar que la temática que nos ocupa, los

Recursos Humanos, no es solo de interés para los que nos dedicamos a ella. Por el contrario, es una temática para todos y de todos. (p. 20)

Para fines del siguiente informe se da a conocer la siguiente figura donde cada autor utiliza un nombre diferente en cada proceso y sub procesos:

Autores	Procesos y sub procesos					
Idalberto Chiavenato (2009)	Procesos de integración de personas: *Reclutamiento *Selección *Planeación de RH	Procesos de organización de personas : *Diseño de puestos *Evaluación de desempeño *Análisis y descripción de puestos	Procesos de retención de personas: *Remuneración *Prestaciones *Higiene/ Seguridad *Relaciones sindicales	Procesos de desarrollo de personas : *Capacitación *Desarrollo de personal *Desarrollo organizacional	Procesos de auditoría de personas : *Banco de datos *Controles *Sistema de información	
Wayne Mondy (2010)	Análisis de puesto , planeación estratégica y planeación de recursos humanos	Dotación del personal: *Reclutamiento *Selección	Desarrollo de recursos humanos : *Capacitación y desarrollo *Administración y evaluación de desempeño	Remuneración: *Remuneración financiera directa *Prestaciones y otros	Seguridad y salud: *Un ambiente laboral seguro y saludable	Relaciones con los empleados y relaciones laborales
Martha Alles (2015)	Análisis y descripción de puestos	Atracción, selección e incorporación de personas	Evaluación de desempeño	Remuneración y beneficios	Desarrollo y planes de sucesión	Formación

Figura 5. Procesos o Sistemas de Recursos Humanos.

Nota: Tomado y adaptado de Libros de Recursos Humanos

3.1.1.1. Reclutamiento y selección del personal.

Según Alles (2015), comenta que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a algunos de ellos para que reciban el ofrecimiento de empleo.

El reclutamiento puede ser interno, es decir, atraer personas dentro de la misma organización, o bien externo – atraer personas de fuera de la organización (p.184)

Una vez que reclutamos pasamos a seleccionar a la persona ideal, por ello que Chiavenato (2007) afirma que la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (p.169).

Además, que la selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización (Wayne, 2010, p. 158).

Perea (2006), refiere a un programa de reclutamiento de personal, cuya ejecución puede darse a través de tres fases: Las dos primeras son preparatorias y la tercera fase es propiamente la ejecución del programa.

La fase 1, tiene como componentes-objetivos, el conocer los puestos organizacionales en general, las características individuales de los puestos de trabajo y el plan de requerimientos de recursos humanos; todo esto viene a ser el soporte técnico del programa de Reclutamiento.

La fase 2, tiene como componentes-objetivos, la investigación o evaluación de las posibles fuentes de captación de recursos humanos –internas y externas–. Es recomendable comenzar por la fuente interna, en razón que se producen efectos positivos (clima social laboral saludable, satisfacción personal) los que benefician tanto a la organización como al trabajador. De no existir o satisfacer la fuente interna de proporcionar candidatos, se continuará la búsqueda en las fuentes externas, recomendándose que se comience con instituciones de estudios calificadas (institutos superiores, universidades) solicitando información sobre sus egresados

sobresalientes, y de no existir o satisfacer de candidatos en esta opción, es decir, agotadas todas estas posibilidades, recién se procedería al reclutamiento abierto o público en el mercado laboral.

La fase 3, es en sí la ejecución del Programa de Reclutamiento, cuyos procesos de trabajo son: 1. la Convocatoria, 2. Calificación de expedientes, 3. Entrevista Preliminar, 4. Fichaje de postulantes aptos.

Convocatoria, Puede realizarse por cualquier medio de comunicación: radio, televisión y preferentemente en diarios de mayor circulación de la localidad. El mensaje deberá contener como mínimo la información sobre: Identificación de la organización, Identificación del puesto de trabajo, Funciones principales, Exigencias técnicas del puesto de trabajo, Cualidades personales, incluyendo las habilidades, destrezas, etc., ofertas de la organización: sueldo, comisiones, beneficios, etc., el lugar y fecha de presentación del currículum.

Calificación de expedientes, Este proceso de trabajo no tiene características selectivas de los postulantes, su objetivo es verificar y/o comparar la información del Currículum con la información contenida en la Convocatoria, y deberá efectuarse bajo estricto control, es decir, sólo quedarán aceptados los expedientes que respondan directamente a las exigencias técnicas y personales del puesto de trabajo, tratándose de lograr bajo este criterio una depuración de un 50% del total de los expedientes presentados.

Entrevista preliminar, Este proceso de trabajo es importante porque genera el primer contacto social del postulante con la organización, su ejecución permite verificar en forma directa la información presentada en el currículum, conocer

presencialmente y poder detectar limitantes en el postulante. Se recomienda una depuración del 50% del total de expedientes aceptados en la calificación de expedientes.

Fichaje de postulantes aptos, Este proceso de trabajo es simple el cual clasifica y ordena los expedientes de los postulantes que pasaron la depuración de los procesos 2 y 3. Con esta actividad se concluye la ejecución del Programa de Reclutamiento, procediéndose a la elaboración de la relación de los «postulantes aptos» que pasan al Programa de Selección de personal. ...obtener una muestra que responda en forma efectiva a las exigencias del puesto, a lograr que sólo participen los postulantes potenciales resultantes de una estricta depuración y consistencia de requerimientos técnicos e individuales en el Programa de Selección, y que cuantitativamente, se trabaje con el 25% del universo de postulantes convocados, logrando que la organización tenga menor gasto en trabajo, economía y tiempo.

Según Alles (2015) afirma que la clave del éxito de todo proceso consiste, básicamente, en que sea sencillo y corto, cubriendo, desde ya, los requisitos de la organización: contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado, y esto ¡no es fácil!

Además del riesgo de contratar a la persona incorrecta, también es conveniente evitar tener que procesar muchas respuestas irrelevantes de las distintas fuentes seleccionadas. Uno de los recursos más tradicionales en los procesos de búsqueda es la publicación de anuncios, y estos, cuando no están bien confeccionados, constituyen una frecuente fuente de respuestas inadecuadas.

Paso 1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo. Depende de la línea o cliente interno.

Paso 2. Solicitud de empleado o solicitud de personal. Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.

Paso 3. Revisión del descriptivo del puesto. Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.

Paso 4. Recolectar información sobre el perfil de la búsqueda y realizar un análisis del cargo a cubrir.

Paso 5. Análisis del personal que integra hoy la organización, para determinar si existe algún posible candidato interno para la posición.

Paso 6. Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no. Para reclutamiento interno se puede implementar *jobposting* o auto postulación.

Paso 7. Definición de las fuentes de reclutamiento externo. Anuncios, bases de datos, redes sociales, contactos, consultoras. Puede darse el caso de un reclutamiento combinado, interno y externo.

Paso 8. Recepción de candidaturas o postulaciones.

Paso 9. Primera revisión de antecedentes. Implica lecturas de Currículum Vitae [CV] o aplicación de filtros en el caso de búsqueda a través de internet o intranet. Objetivos: descartar casos, identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil de modo de optimizar costos y tiempos. En este paso deben considerarse todos los instrumentos que sea factible aplicar en esta instancia, lo que dependerá de cada caso

en particular. Por ejemplo: cuestionarios online o preguntas sobre conocimientos que puedan realizarse de manera previa al proceso de selección propiamente dicho. También, administrar algún tipo de test de conocimientos. Este último punto dependerá de la posición a cubrir.

Paso 10. Entrevistas, una sola o varias rondas. Lo usual son dos rondas de entrevistas. Objetivos de las entrevistas: presentación al postulante del puesto que se desea cubrir, análisis y evaluación de la historia laboral del postulante para determinar si sus conocimientos y competencias se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.

Paso 11. Evaluaciones específicas y psicológicas. Se realizarán todas las indagaciones posibles en el paso9. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar a evaluar. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos, muchas veces se hacen en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales pueden realizar se evaluaciones adicionales. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos. En este punto del proceso de selección pueden administrarse también pruebas adicionales para medir competencias, como entrevistas BEI y *Assesment* (ACM).

Paso 12. Formación de candidaturas. Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.

Paso 13. Confección de informes sobre finalistas. La información debe ser completa y al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.

Paso 14. Presentación de finalistas al cliente interno. Asesorar al cliente interno en el momento en que deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y con el desarrollo en general del proceso de selección.

Paso 15. Selección de finalista por parte del cliente interno. Asesorar al cliente interno en el momento en que deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y con el desarrollo en general del proceso de selección.

Paso 16. Negociación de la oferta de empleo. Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos; cada organización fijará una política al respecto.

Paso 17. Presentación de la oferta por escrito. No es de uso frecuente en muchos países, sin embargo, es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que la realizan lo hacen a todos los niveles.

Paso 18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección. Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.

Paso 19. Proceso de admisión.

Paso 20. Inducción (pp. 189 -191)

3.1.1.2. Formación continua del personal.

La capacitación es la actividad más utilizada para la formación de personas, usualmente, se utiliza para referirse a las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados (Alles, 2015, p. 255).

Así mismo Alles (2015) afirma que, cada vez que en las empresas se plantea el tema de la formación, lo que está en juego es la forma de difundir conocimientos, promover su aplicación práctica en los de la obtención de resultados concretos y generar los cambios necesarios para enfrentar los retos del mercado.

Uno de los aspectos a tener en cuenta desde el programa de formación continua es que uno de los objetivos a alcanzar es que cada uno de los colaboradores, de todos los niveles desde el número uno, realice mejor sus tareas y alcance sus objetivos. Todas las organizaciones necesitan que las personas alcancen la excelencia en sus puestos de trabajo. En algunos casos, será necesario contar con individuos que tengan las capacidades necesarias para realizar no solo las tareas inherentes a su propio puesto de trabajo, sino también a otros, ante la eventual necesidad de reemplazos.

En este proceso de búsqueda de mejoras permanentes, la formación de las personas cobra un valor estratégico. Dentro de la función de formación se deberá trabajar tanto para mejorar el presente como para construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente.
(p.235)

Por otro lado, El entrenamiento significa un esfuerzo conjunto para lograr el desarrollo personal, a través de un proceso de asesoría para orientar a la persona en su carrera, y representa un proceso de liderazgo renovador. (Chiavenato, 2007, p.403)

Otro aspecto importante del proceso de formación continua, aparte de la capacitación, es el proceso de inducción. Wayne (2010) sostiene que, La inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. Un buen programa de inducción es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas. De hecho, los nuevos empleados por lo regular deciden si desean quedarse o no en una compañía dentro de sus seis primeros meses de empleo. Esta lección es aplicable a las impresiones que tienen los recién contratados acerca de sus empleadores, y los programas de inducción dan a las organizaciones la oportunidad de iniciar bien una relación laboral (p.210)

Según Chiavenato (2009), la capacitación pasa por cuatro etapas: La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que representa la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base a ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación en un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo

deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. (p.378)

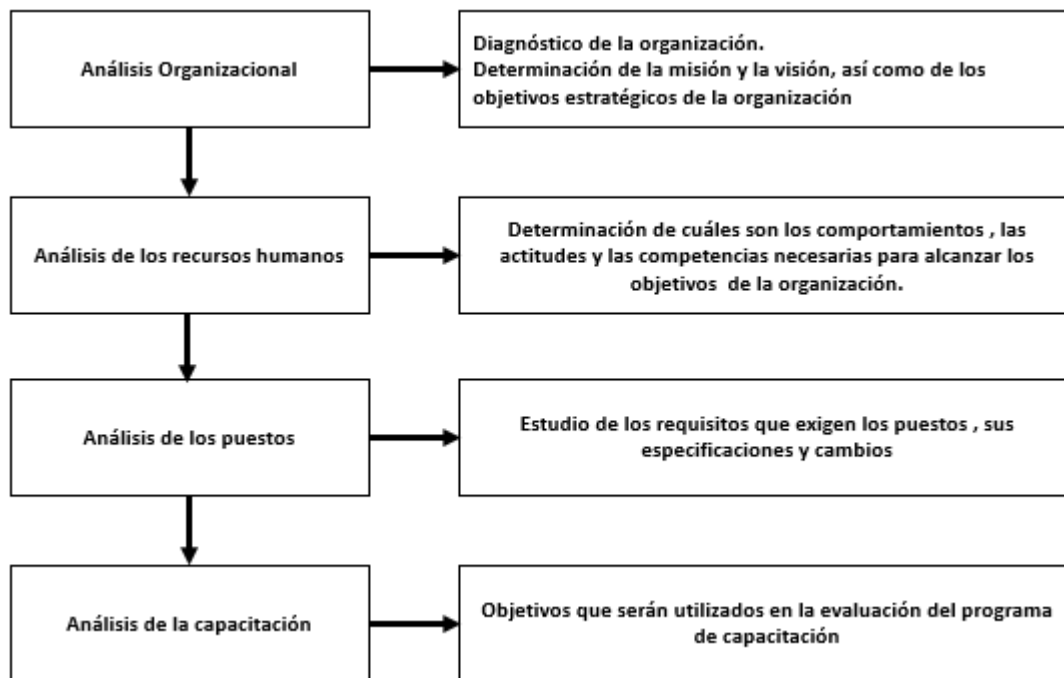


Figura 6. Los pasos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación.

Nota: Tomado de Chiavenato, 2009.p 379.

Además, Chiavenato (2009) afirma que, El diseño de proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos, descritos en la figura 6, a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación. (p.379)

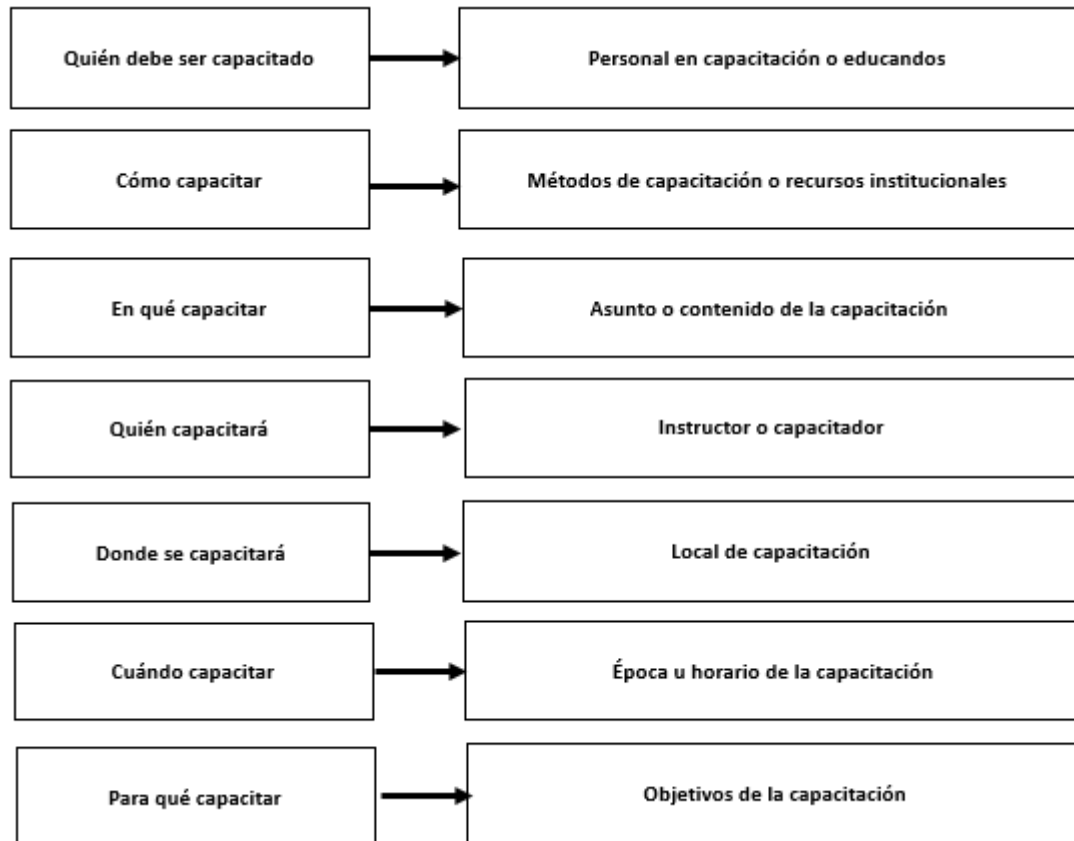


Figura 7. La programación de la capacitación.

Nota: Tomado de Chiavenato, 2009.p 380.

También nos comenta Chiavenato (2009) que, la conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación. (p.381).

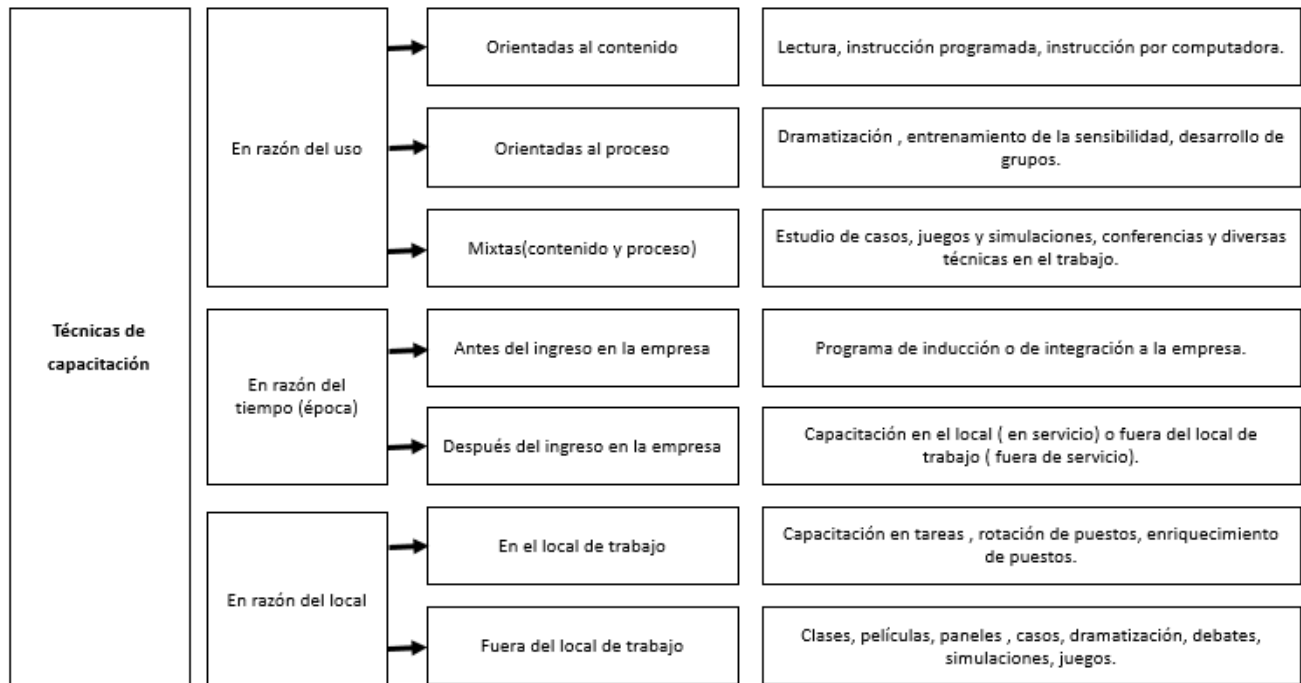


Figura 8. Clasificación de la tecnología educativa de la capacitación.

Nota: Tomado de Chiavenato, 2009.p 385.

Por otro lado, Chiavenato (2009), Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión – los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo- se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado. Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

- a. Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- b. Calidad: qué tan bien cumplió las expectativas.
- c. Servicio: satisfizo las necesidades de los participantes o no.
- d. Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.

e. Resultados: qué resultados ha tenido.

Si las respuestas a las preguntas anteriores fueran positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto.

La evaluación del programa ayuda a tener en mente una pregunta fundamental: ¿cuál es su objetivo? ¿En qué medida se ha alcanzado ese objetivo? Kirkpatrick propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación. (p.388)

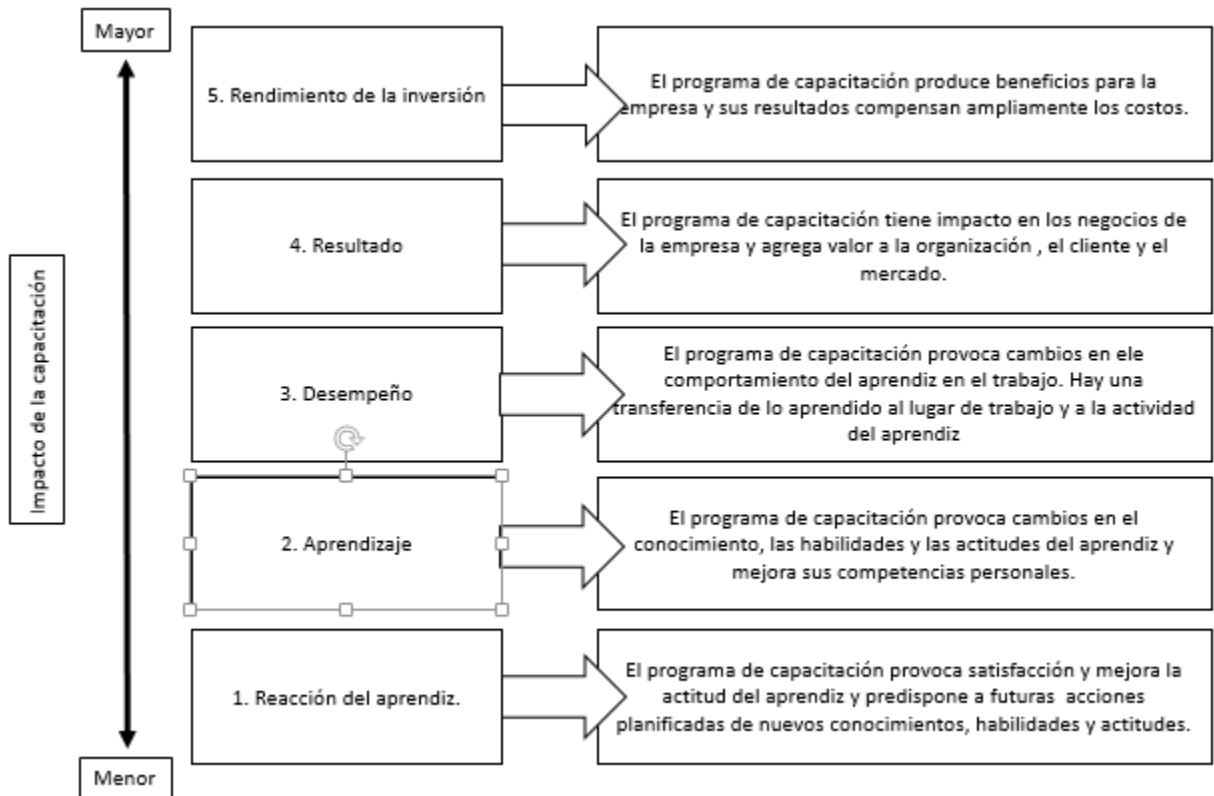


Figura 9. La evaluación de los resultados de la capacitación.

Nota: Tomado de Chiavenato, 2009.p 389.

3.1.1.3. Escalafón y legajo.

Los gerentes de línea diariamente toman decisiones acerca de sus colaboradores y, al mismo tiempo, tienen acceso de información sobre ellos y su trabajo, mientras que los especialistas en recursos humanos analizan e investigan información acerca de la fuerza de trabajo y de sus características y necesidades. (Chiavenato, 2009. p.508)

Según Chiavenato (2009), La administración de recursos humanos necesita procesar mucha información sobre las personas para que los especialistas del Staff y los gerentes de línea tomen decisiones eficientes y adecuadas. El éxito de un programa de recursos humanos depende de la planificación y diseño del sistema de información. Cuanto mayor sea la cantidad de información relevante, tanto menor será la incertidumbre sobre la situación y mayor será la eficacia de las decisiones que se tomen. (pp. 510-11)

Por otro lado, teniendo de referencia un documento validado por el Ministerio de Educación de nuestro país, se toma como modelo para los fines previstos.

Según el Ministerio de Educación del Perú [MINEDU] (2017) su manual propuesto plantea como finalidad, contar con una información sistematizada, actualizada y confiable para los profesores nombrados..., y de los auxiliares de educación nombrados..., respecto a su formación, experiencia y trayectoria laboral, entre otros, para los procesos de capacitación, acceso a cargos, ascenso de escala magisterial, evaluación u otros. (p. 9).

Por otro lado, MINEDU (2017), se entienden por escalafón... es un registro administrativo de alcance nacional, en el que se documenta la trayectoria laboral y profesional de los profesores (legajo personal) que prestan servicios al estado, para facilitar sus procesos de evaluación, reconocimiento de méritos y beneficios. El registro de la información es de oficio y esta es permanentemente actualizada en las instancias del local. El registro se realiza de manera automatizada, descentralizada y continua. La información del escalafón es pública, de conformidad con las normas nacionales sobre transparencia y acceso a la información. (p. 14)

Así mismo MINEDU (2017), menciona por legajo personal que es una carpeta oficial e individual, de carácter público, exceptuándose aquella información protegida por el régimen jurídico de excepciones previsto en el texto único ordenado de la Ley N.º 27806, Ley de transparencia y acceso a la información pública, y su reglamento. En ella, se archivan los documentos personales y administrativos..., debidamente clasificado y ordenados de acuerdo a la estructura aprobada y vigente. El legajo personal constituye el sustento físico de la documentación registrada en el sistema informático..., proporcionada por el profesor o auxiliar de educación..., desde su nombramiento, durante su trayectoria laboral hasta el término de su relación laboral (p. 14).

Tanto como el escalafón como el legajo, deberán ser manejados por personal solo del área de Recursos Humanos y debidamente autorizados, considerando las características previstas por MINEDU respecto al legajo personal, considera que es confidencial porque la información que contiene es de carácter reservado y su acceso solo está permitido al personal autorizado.

Toda información debe ser manejada con los más altos criterios de responsabilidad y seguridad. Referido a sistemas de información de recursos humanos.

Según Wayne (2010) indica...que se pueden usar las bases de datos para identificar el talento actual dentro de una compañía. ...la planeación de los recursos humanos y la planeación de la sucesión, entre otros.... se pueden mejorar a través del uso de un Sistema de Información de Recursos Humanos [SIRH], es decir, cualquier enfoque organizado para obtener información relevante y oportuna sobre la cual se puedan basar las decisiones de recursos humanos. El sistema debe ser eficiente desde el punto de vista de los costos. Un SIRH debe diseñarse de manera que brinde información oportuna. Un administrador debe tener acceso a información actualizada, precisa. Un administrador debe ser capaz de confiar en la exactitud de la información recibida. Concisa. Un administrador puede absorber tan sólo una cantidad determinada de información a la vez. Relevante. Un administrador debe recibir únicamente la información necesaria en una situación particular y Completa. Un administrador debe recibir información completa y no parcial (p. 116).

3.1.1.4. Control y registro de asistencia.

Así mismo Chiavenato (2009) afirma que, La jornada laboral representa el número de horas diarias, semanales o mensuales que el colaborador debe cumplir en razón de su contrato individual de trabajo y para satisfacer el horario laboral convenido colectivamente.

La jornada prevé un determinado horario de entrada y de salida en los días laborales, con una cierta tolerancia de retrasos o adelantos. También prevé un

determinado intervalo para comidas e intervalos de descanso. Por lo general, esos horarios deben ser respetados rígidamente para que el sistema productivo se pueda coordinar y no eficiencia por la ausencia de personas que forman parte de él. Así, en buena parte de las organizaciones, las personas se deben adaptar a la rigidez de la jornada laboral. Cuando no lo hacen, porque las personas se retrasan o faltan, sufren descuentos o sanciones por no cumplir con su horario de trabajo. (p. 518-519)

Según Portales MDGROUP (2017) comenta que conforme a las normas establecidas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, todas las empresas sujetas al régimen laboral de la actividad privada, tiene que contar con un registro de control de asistencia de personal de forma obligatoria

Así mismo el registro de control de asistencia, permite al empleador controlar de forma permanente las horas laboradas por sus trabajadores. Además, faculta un mejor manejo de las horas extras acumuladas a la jornada de trabajo, las cuales deben ser remuneradas por los empleadores. ...El registro de asistencia puede ser llevado en un soporte físico o digital siempre y cuando se adapte a las medidas de seguridad establecidas, en donde no se permite la adulteración de información, deterioro o pérdida. De igual manera, el medio utilizado para el registro, debe exhibirse a todos los trabajadores de forma permanente, así como el horario, tiempo de tolerancia y horarios de refrigerio. En el caso de que el trabajador se presente al centro de trabajo después del tiempo de tolerancia establecido, el empleador tiene la facultad de impedir su ingreso. Si se le permite ingresar, el trabajador igual debe registrar su asistencia. Además, está prohibida toda disposición que establezca un registro de salida previo al término de las labores. Existen diversas infracciones relacionadas al

control de asistencia, las cuales son consideradas como leves. Estas incluyen: No exponer en un lugar visible del centro de trabajo los horarios establecidos. No contar con el registro de control de asistencia, o impedir o sustituir al trabajador en el registro de su tiempo de trabajo. De cometerse alguna de las infracciones, las empresas que no califican como micro o pequeñas empresas, obtendrían una multa que va entre 1as 5 UIT, dependiendo del número de trabajadores afectados. Por lo tanto, todo registro de asistencia físico o digital tiene que cumplir con lo establecido por la ley, data inalterable: Los registros deben deducir las horas y minutos laborados ordinarios y extraordinarios. Presentar horas extras laboradas al 25%, 35% y 100%. Almacenar por cada trabajador el registro de asistencia de los últimos 5 años.

La autoridad competente en esta materia en nuestro país, le corresponde al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo que emite el Decreto Supremo No. 011-2006-TR, que Modifican el D.S. N° 004-2006-TR, que establece disposiciones sobre el registro de control de asistencia y de salida en el régimen laboral de la actividad privada

Según MTPE, (2016), se refiere en el Artículo 2: Contenido del Registro. El Registro contiene la siguiente información Mínima:

- Nombre, denominación o razón social del empleador.
- Número de Registro Único de Contribuyentes del empleador.
- Nombre y número del documento obligatorio de identidad del trabajador.
- Fecha, hora y minutos del ingreso y salida de la jornada de trabajo.
- Las horas y minutos de permanencia fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 3: Medio para llevar el registro: El control de asistencia puede ser llevado en soporte físico o digital, adoptándose medidas de seguridad que no permitan su adulteración, deterioro o pérdida. En el lugar del centro de trabajo donde establezca el control de asistencia debe exhibirse a todos los trabajadores, de manera permanente, el horario de trabajo vigente, la duración del tiempo de refrigerio y los tiempos de tolerancia, de ser el caso.

Artículo 4: Retiro del Control: Solo podrá impedirse el registro de ingreso cuando el trabajador se presente al centro de trabajo después del tiempo fijado como ingreso o del tiempo de tolerancia, de existir. Si se permite el ingreso del trabajador, debe registrarse la asistencia. Toda disposición que establezca un registro de salida previo a la conclusión de labores está prohibida.

Artículo 5: Disposición del Registro: El empleador debe poner a disposición del registro cuando lo quieran los siguientes sujetos:

- La Autoridad Administrativa de Trabajo;
- El Sindicato con respecto a los trabajadores que representa;
- A la falta de sindicato, el representante designado por los trabajadores;
- El trabajador sobre información vinculado con su labor y
- Toda Autoridad Publica que tenga tal atribución determinada por Ley.

Artículo 6: Archivo de los Registros: Los empleadores deben conservar los registros de asistencia hasta por cinco (05) años después de ser generados (pp. 1-3).

3.1.1.5. Administración de contratos.

Wayne (2010) ...El documento que resulta del proceso de las negociaciones colectivas se conoce como contrato de trabajo o simplemente contrato, y regula la relación entre el empleador y los trabajadores durante un periodo determinado. Redactar el contrato sigue siendo una tarea esencial pero difícil porque cada contrato es único, y no hay norma o modelo universal para elaborarlo. A pesar de una gran cantidad de diferencias, ciertos temas se incluyen prácticamente en todos los contratos de trabajo...

La remuneración, constituye por lo regular una porción muy importante de los contratos de trabajo. En éstos se puede incluir prácticamente cualquier aspecto que afecte a la remuneración. Algunos de los aspectos que se cubren con frecuencia incluyen los siguientes: Programa de tarifas salariales. Las tarifas básicas que se deberán pagar cada año de vigencia del contrato para cada puesto de trabajo se incluyen en esta sección. En ocasiones, los sindicatos proponen incluir una cláusula referente al costo de la vida (o cláusula de escalamiento) en el contrato para proteger el poder de compra de los ingresos de los empleados... Otra sección del contrato puede cubrir los horarios de trabajo, el pago de horas extras, las primas por riesgos y las primas de remuneración, como los diferenciales por turnos.... Los días festivos que se reconocerán y el pago que recibirá un trabajador si tiene que trabajar en un día festivo se especifican aquí. Además, se especifica el procedimiento de pago para aquellas situaciones en las que un día festivo coincida con el día de descanso normal de un trabajador. Vacaciones. Esta sección describe la cantidad de días de vacaciones que puede tomar una persona, con base en la antigüedad. Cualquier restricción en

relación con la fecha en la que se puedan tomar las vacaciones también se asienta aquí...

...el principal problema que se ha encontrado en la administración del contrato es la interpretación y la aplicación uniforme de los términos del documento. La administración del contrato es una actividad diaria. De manera ideal, la meta tanto de la administración como del sindicato es hacer que el acuerdo funcione en beneficio de todas las partes implicadas. Con frecuencia, esto no es una tarea sencilla. La administración es fundamentalmente responsable por la explicación y la puesta en marcha del acuerdo. Este proceso debe empezar con reuniones o sesiones de capacitación no solamente para señalar características significativas, sino también para efectuar un análisis de cada una de las cláusulas del contrato. Los supervisores de primera línea, en particular, necesitan conocer sus responsabilidades y qué hacer cuando surgen desacuerdos. Además, los supervisores y los administradores de nivel medio deben estar motivados a notificar a la alta administración acerca de cualquier modificación del contrato que se requiera o cualquier nueva cláusula necesaria para la siguiente ronda de negociaciones. El gerente de recursos humanos o el gerente de relaciones industriales desempeñan un papel clave en la administración diaria del contrato. Ambos dan consejos sobre cuestiones de disciplina, trabajan para resolver las quejas y ayudan a los supervisores de primera línea a establecer buenas relaciones laborales dentro de los términos del acuerdo. Cuando una empresa se sindicaliza, la función del gerente de recursos humanos tiende a cambiar en forma significativa, y puede incluso dividirse en departamentos separados de recursos humanos y de relaciones industriales. En tales situaciones, el vicepresidente de recursos humanos

puede desempeñar todas las tareas de la administración de recursos humanos con la excepción de relaciones industriales. El vicepresidente de relaciones industriales probablemente se ocuparía de todos los aspectos relacionados con el sindicato. (pp. 395,396).

La legislación laboral peruana establece derechos y beneficios comunes para los empleados en el sector privado; sin embargo, en algunos casos, se establecen condiciones y derechos diferentes en función de la industria (p.ej. sector agrario, minería, textil, entre otros), la ocupación o actividad (p.ej. régimen de enfermeras) o el número de empleados en la empresa (p.ej. microempresas y pequeñas empresas).

Según el Ministerio de Trabajo (2006); el cual ampliamente se refiere a Contratos de trabajo: los contratos de trabajo son acuerdos entre el empleador y el empleado que se basan en 3 elementos esenciales: 1. El servicio debe ser personal (no puede ser delegado), 2. Relación de subordinación entre el trabajador y el empleador y 3. Salario que el empleado recibe por el trabajo realizado... Del mismo modo hace referencia a los Tipos de contrato: Contratos de plazo indefinido: Constituyen la regla general para la contratación en el Perú y no tienen una duración expresamente definida y los Contratos de duración determinada: Para esta modalidad de contratación, la legislación requiere prueba de una causa objetiva que permita esta condición, como en el caso de: 1. Contratos de carácter temporal (p.ej. la puesta en marcha de un nuevo negocio), 2. Contratos de naturaleza accidental (p.ej. el reemplazo de un empleado) y 3. Contratos para una obra o servicio específico (p.ej. servicios de temporada)... (p. 1-29).y otros capitulados que ampliamente se refiere y se resume en el texto único ordenado del decreto legislativo N° 728, Ley de

Productividad y Competitividad Laboral y Anexos. Decreto Supremo N° 003-97-TR., concordante con el D.S. N° 001-96-TR (Reglamento).

3.1.1.6. Evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño es una herramienta fundamental entre las buenas prácticas de recursos humanos y se relaciona con otros subsistemas (Alles, 2015, p. 311).

Además, comenta Alles (2015) que la evaluación debe estar alineada con los objetivos organizacionales, luego de asegurarse que la herramienta es la adecuada comenzará el entrenamiento al cliente interno, que debe ser de carácter continuo (p. 310).

A su vez, (Chiavenato, 2007) indica: Que el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones (p. 243).

Este componente dentro de la institución sujeto de intervención, está en proceso de implementación para su adopción progresiva.

Además, Chiavenato (2011) menciona que, La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto el Director de Recursos Humanos [DRH]. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas que se apartan de la realidad que rodea al empleado, y convierten el proceso de evaluación en una verdadera maratón burocrática. Las organizaciones aplican diferentes procesos de evaluación (p. 80)

De otro lado, teniendo claro la importancia de realizar la evolución del desempeño dentro de la organización, la pregunta siguiente sería ¿Qué medir? (Chiavenato, 2011) La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales: 1. Resultados: Es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado. 2. Desempeño: Comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica y 3. Factores críticos de éxito: Aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño (p. 80).

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.

La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.

La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.

La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.

La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son: Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa - castigo por el desempeño anterior.

Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.

Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendenciosos. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.

Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie. (p. 82)

Chiavenato (2007) Beneficios de la Evaluación del Desempeño. Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe

tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).

- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (págs. 248-249).

Alles (2015) Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño. Los distintos métodos para evaluar el desempeño presentan algunos errores o problemas frecuentes en su puesta en marcha, desde métodos anárquicos, donde cada gerente o jefe aplica su propio criterio, hasta herramientas bien diseñadas que no son bien implementadas, por ejemplo, al dar una retroalimentación inadecuada. Los problemas más comunes son:

- Carencia de normas;
- Criterios subjetivos o poco realistas;
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador;

- Errores del evaluador;
- Mala retroalimentación.
- Comunicación negativa.
- Para evitar estos problemas:

Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo. En la actualidad los formularios se administran a través de desarrollos informáticos.

Entrenar a los evaluadores, Muchas organizaciones se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero eso no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla. (p. 313-314).

3.1.2. Gestión del bienestar laboral (GBL).

Pocas empresas plantean la necesidad de contar o incorporar aspectos de bienestar social dentro de sus organizaciones, en principio porque los propios trabajadores consideran muchas veces que solo deben trabajar o hacer lo que le pidieron y por la cual lo contrataron y el mal entendimiento es exigir supuestos derechos ganados a través de sindicatos radicales; y por parte del empleador no lo ve necesario invertir en el personal y se limita al mero cumplimiento de lo que la ley exige. Esta disociación cultural está cambiando radicalmente y hoy en día podemos hablar de la GBL

Por otra parte, en su proyecto Mejía y Pupo (2017) con su tema Análisis del bienestar laboral de los asesores de servicio de la empresa de telefonía celular Tigo en Cartagena de indias- Colombia, señala lo siguiente, el bienestar laboral, debe pretender la satisfacción de

las necesidades de manera integral, en todos los aspectos: biológico, psicosocial, espiritual y cultural, jerarquizando las necesidades de superación siempre y en cada momento de cualquier actividad rutinaria.

El verdadero bienestar de las personas se fundamenta en una vida laboral definida con amplias perspectivas establecidas con un amplio nivel de compensaciones personales, profesionales y sociales. La importancia del bienestar laboral radica en el diseño, gestión, implementación y aplicación de un proceso que incluya programas y planes que integren al trabajador con las actividades prácticas que se desarrollan en su día laboral que permitan estar a satisfacción con su trabajo.

Además, Delgado (2014) en su tesis, *Motivación Organizacional y Bienestar Laboral –Colombia*, refiere que, incentivar y crear sentido de pertenencia también hace parte de la consolidación del talento humano de una organización, ya que de este modo es posible conservar aquellas personas que son buenos elementos para la empresa; es decir aquellos colaboradores que se caracterizan por su creatividad, innovación, colaboración y proactividad, en este grupo también podemos incluir aquellos que han hecho carrera dentro de la compañía y que en el transcurso de su experiencia han adquirido conocimientos de diferentes procesos por tanto estarán en la capacidad de compartir sus conocimientos con nuevos colaboradores y difundir las políticas corporativas.

Con base en lo anterior se crea el Departamento de Bienestar Laboral el cual se basa en el desarrollo e implementación de programas y actividades que promuevan en los empleados: seguridad (vivienda, beneficios, estabilidad), sostenimiento (salud, recreación, esparcimiento) y desarrollo (educación, capacitación); dependiendo el tamaño de la empresa, el bienestar laboral le dará desde éste departamento o desde el área de Talento Humano y/o

Gestión Humana; lo importante es mantener motivados a los trabajadores puesto que ello hace que trabajen por y para la empresa, desde el punto de vista directivo se evidencia por parte de los trabajadores el incremento del sentido de pertenencia, gratitud, lealtad, satisfacción, honorabilidad y compromiso.

La verdadera razón de ser del bienestar laboral es que la motivación del personal desencadene en productividad por tanto también adicional a las actividades y programas en los que pueda participar el trabajador y su familia es indispensable promover el buen trato, acompañamiento en los procesos y ofrecer un sano ambiente y entorno laboral, además de esto con el fin de que el mejoramiento continuo sea una constante es indispensable realizar evaluación de desempeño, seguimiento y planes de mejoramiento que respalden y garanticen la calidad del producto y/o servicio que ofrece la compañía.

El trabajo en equipo es prioridad para la compañía por tanto del bienestar laboral también depende la integración de las ideas y propuestas que surjan de los empleados de esta forma se les da el reconocimiento a sus capacidades y la oportunidad de participar en la toma de decisiones lo cual va a influir directamente en la prosperidad para el personal y para la compañía.

Asimismo, Chiavenato (2009) refiere lo siguiente; los trabajadores necesitan de una satisfacción en su bienestar por lo que se hace referencia lo siguiente, una recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan a su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño). Toda organización debe ser atenta al equilibrio entre incentivos y las aportaciones. ¿Qué significa este equilibrio? Significa que las personas y las organizaciones están dentro de un sistema de

relaciones de intercambio, es decir las personas hacen aportaciones a la organización y reciben de ella incentivos o inductores. Así:

- a. Para las personas, las aportaciones que hacen a la organización representan inversiones personales que deben producir ciertos rendimientos, en forma de incentivos o recompensas.
- b. Para la organización, los incentivos representan inversiones que también deben producir rendimientos, es decir, las aportaciones de las personas.

La organización debe mantener la relación de los incentivos y las aportaciones en debida correspondencia. Cada persona aporta a la organización (en forma de trabajo, dedicación, esfuerzo, tiempo, etc.) En medida en que recibe inductores o incentivos a cambio (en forma de salarios, prestaciones, reconocimiento, promociones, premios, etc.). De modo que las personas tienen la disposición para cubrir ciertos costos personales con el propósito de obtener rendimientos o beneficios de la organización. Las organizaciones también están dispuestas a cubrir algunos costos personales con el propósito de obtener rendimientos o aportaciones de las personas. En este intercambio permanente, cada una de las partes efectúa inversiones para obtener rendimientos de la otra, compara costos y beneficios y decide cual es el mejor camino. Las organizaciones tienden hacia nuevas formas de remuneración que produzcan rendimientos en términos de un desempeño excelente y la consecución de los objetivos y los resultados de la organización. (p. 318)

Según el portal de ESSALUD, (2018) Prestaciones Económicas-Perú, señala lo siguiente:

- **Subsidio por lactancia:** Es un monto de dinero que se otorga a la madre del hijo(a) recién nacido vivo, hijo de asegurado titular, regular o agrario, para contribuir a su

cuidado, por un monto de S/. 820.00 por cada lactante. Para recibir este beneficio, el asegurado (a) titular debe estar acreditado y tener vínculo laboral en el momento del nacimiento del recién nacido.

- **Subsidio por maternidad:** Es el monto en dinero al que tienen derecho las Aseguradas Titulares en Actividad, a fin de resarcir el lucro cesante como consecuencia del alumbramiento y de las necesidades del cuidado del recién nacido.
- **Subsidio por incapacidad temporal:** Es el monto en dinero que se otorga a los asegurados regulares en actividad, agrarios y de regímenes especiales, con el fin de compensar la pérdida económica derivada de la incapacidad para el trabajo, ocasionada por el deterioro de la salud.
- **Subsidio por sepelio:** Es el monto en dinero que se otorga a la persona que cumpla la condición de beneficiario y que acredite haber efectuado los gastos de los servicios funerarios por la muerte de un asegurado regular titular* (activo o pensionista), de regímenes especiales y agrarios. El monto máximo que se otorga es S /. 2,070. El beneficiario es el familiar directo del asegurado fallecido, es decir, cónyuge o concubino(a), hijo(a) mayor de edad, padre o madre o hermano(a) mayor de edad).
- Según la ley N°30807 **Licencia por paternidad:** La licencia por paternidad a que se refiere el artículo 1 es otorgada por el empleador al padre por diez (10) días calendario consecutivos en los casos de parto natural o cesárea.

3.1.2.1. Cultura organizacional

A nivel conceptual, existe basta información respecto a la palabra textual cultura organizacional, que, sin duda, en la cual me incluyo, no lo tenemos claro, ya que se somete

a diversas interpretaciones, motivo por la cual tratamos de orientar con ayuda de la bibliografía su mejor conceptualización y su posterior adopción en el entorno laboral.

Al respecto citaremos algunas referencias para tratar el tema. (Chiavenato, 2011) indica al respecto: Cultura organizacional: En el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas técnicas, etc. en este sentido, todos los seres humanos están dotados de cultura, pues forman parte de algún sistema cultural. La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados por todos los miembros que distinguen una organización de las demás. La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía. Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura; por este motivo, algunas empresas son conocidas por sus peculiaridades. (p. 59)

Chiavenato (2011) La cultura organizacional puede ser fuerte o débil. Es fuerte cuando sus valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados e influyen comportamientos y expectativas. Algunos aspectos de la cultura organizacional se perciben con más facilidad, mientras otros son menos visibles y de difícil percepción. La cultura es como la parte visible de un iceberg -que apenas sobresale 10 o 20% por encima del nivel del agua- cuya mayor parte permanece oculta bajo las aguas y fuera de la visión de las personas. De la misma manera, la cultura organizacional muestra aspectos formales que se pueden percibir con facilidad, como políticas y directrices, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología adoptada. Sin embargo,

oculta algunos aspectos informales, como percepciones, sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales, normas grupales, etc. estos aspectos ocultos de la cultura organizacional son los más difíciles de comprender e interpretar; así mismo, son resistentes a cambios y transformaciones. *Ejemplos de cultura:* En Dupont existe una cultura orientada hacia la seguridad, en Dell computer existe una cultura focalizada en los servicios, en Toyota una cultura de calidad.

Componentes de la cultura organizacional: Toda cultura se presenta en tres diferentes niveles: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos.

Artefactos: Son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización, se refiere a como se visten las personas, como hablan y de que hablan, como se comportan, son los eventos, símbolos, las historias, los héroes, lemas y ceremonias, etc.

Valores compartidos: Son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las personas para hacer lo que hacen, los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización.

Presupuestos Básicos: Constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional.

Referirnos a Cultura y Cultura Organizacional, en su interpretación amplia es compleja, ya que está íntimamente relacionado a la persona, la sociedad, la empresa y su inter relación entre todos (cultura individual, socio familiar, origen empresarial, etc.), y son las personas las que forman parte de una organización y a la vez la sociedad; por ello se hace complejo ya que cada quien aporta o manifiesta su cultura y basta que una de

ellas imponga esta puede pretender ser la que se siga; o viceversa, si no es fuerte, será avasallada por otro.

Cuaderno de Administración (2003) hace referencia de Las dimensiones de la cultura organizacional en el modelo asumido: Las dimensiones reflejan diferencias de percepción de trabajadores en veinte unidades organizativas en seis países diferentes, y se refieren a percepciones sobre las prácticas de su trabajo y no sobre valores. Ellos parten de una visión contingente, es decir, los polos opuestos de cada dimensión no son ‘buenos’ o ‘malos’, sino que podrían ser más apropiados en determinadas situaciones o entornos (véase figura 10)

Dimensiones	Indicadores
Empleado frente a trabajo	Interés por problemas personales
	Interés por bienestar
	Participación en toma de decisiones
	Presión por funciones y tareas
	Interés por aspectos complementarios a la tarea
Corporativismo frente a profesionalidad	Normas de comportamiento
	Criterios de contratación
	Proyecto de vida
	Vida privada
	Entorno familiar y social en toma de decisiones
Proceso frente a resultado	Actitud frente a riesgos
	Esfuerzo dedicado al trabajo
	Posibilidad de innovación
	Actitud ante situaciones no familiares
	Trabajo como reto personal
Sistema abierto frente a cerrado	Apertura a nuevos empleados
	Ajuste persona-organización
	Facilidad para adaptación
	Divulgación de información
	Posibilidad de expresión
Control laxo frente a control estricto	Preocupación por costos
	Puntualidad
	Desinhibición
	Presentación personal
	Comportamiento estricto
Pragmatismo frente a normativismo	Cumplimiento de procedimientos
	Resultados frente a procedimientos
	Normas éticas
	Importancia del cliente
	Actitud ante proposición de mejoras

Figura 10. Dimensiones de la Cultura Organizacional. Basado en Hofsted (1999).
Nota: Tomado de cuaderno de administración, 2003.

En la primera dimensión se contraponen la preocupación por las personas (orientación al empleado) a la preocupación por la realización del trabajo (orientación al trabajo). En el primer polo el trabajador percibe que hay preocupación por sus problemas personales y siente que existe confianza tanto en las relaciones de supervisión como entre los integrantes del equipo, lo cual refuerza su sentimiento de seguridad y autoestima; en el segundo polo percibe una fuerte presión por terminar las tareas y poco interés por cualquier tema que no tenga relación con el trabajo.

La segunda dimensión es corporativismo frente a profesionalidad, según sea la fuente de la cual derivan su identidad los empleados. En el primer caso lo obtienen de la organización y perciben que el ámbito organizacional invade el personal y familiar; mientras que los segundos perciben que emana de su tipo de trabajo y, por lo tanto, consideran que su vida personal no puede ser intervenida por la organización.

La siguiente dimensión opone la preocupación por los medios (orientación a proceso) a la preocupación por los objetivos (orientación al resultado). Los resultados de Hofstede muestran que según esta dimensión se perciben de manera diferente aspectos como el riesgo, el esfuerzo discrecional, la innovación y los retos laborales.

La relación sistema abierto-sistema cerrado constituye otra dimensión que mide el grado de apertura a los nuevos miembros, el ajuste persona-organización, la mayor o menor facilidad para adaptarse y el tipo de comunicación predominante.

Una variable importante en el comportamiento organizacional es el control, y la cultura organizacional es una forma muy sutil e implícita de control, ya que se supone que las personas se comportarán de acuerdo con valores interiorizados, lineamientos y espíritu organizacional.

Ésta es la quinta dimensión denominada control laxo frente a control estricto, y muestra las percepciones ante las preocupaciones de la organización por el manejo de los costos, el comportamiento individual, la presentación o la puntualidad.

La última dimensión es la relación pragmatismo-normativismo. En el pragmatismo, los resultados son más importantes que los procedimientos, tienen una clara orientación al cliente y las normas éticas son más pragmáticas que dogmáticas. (pp. 120-122).

3.1.3. Gestión de la seguridad y salud en el trabajo (GSST).

En términos generales, la seguridad laboral es el sistema de disposiciones obligatorias que tienen por objeto la prevención y limitación de riesgos, así como la protección contra accidentes capaces de producir lesiones a las personas, y daños a los bienes, equipos o al medio ambiente derivados de la actividad industrial, administrativas, operativas o de la utilización, funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones o equipos y de la producción, uso o consumo, almacenamiento o rehecho de los productos industriales, y en toda actividad laboral sin distinción alguna. Incluye la parte actitudinal.

La Oficina Internacional del Trabajo [OIT] (2002), El efecto positivo resultante de la introducción de los sistemas de gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo [SST] en el nivel de la organización, tanto respecto a la reducción de los peligros y los riesgos como a la productividad, es ahora reconocido por los gobiernos, los empleadores y los trabajadores. Estas directrices sobre sistemas de gestión de la SST han sido establecidas por la OIT con arreglo a principios acordados a nivel internacional y definidos por los tres mandantes de la OIT. Este enfoque tripartito proporciona fortaleza, flexibilidad y bases adecuadas para el desarrollo de una cultura sostenible de la seguridad en la organización. Por esta razón, la

OIT ha elaborado directrices voluntarias sobre los sistemas de gestión de la SST que reflejan los valores e instrumentos pertinentes de la OIT para la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores. Las recomendaciones prácticas de estas directrices se han establecido para uso de los responsables de la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. Dichas recomendaciones no tienen carácter obligatorio y no tienen por objeto sustituir ni las leyes o reglamentos nacionales ni las normas vigentes. Su aplicación no exige certificación. El empleador tiene la obligación de rendir cuentas y el deber de organizar la seguridad y salud en el trabajo. La puesta en práctica del presente sistema de gestión de la SST ofrece un enfoque útil para cumplir este cometido. La OIT ha elaborado las directrices como un instrumento práctico que ayude a las organizaciones y las instituciones competentes a mejorar continuamente la eficacia de la SST. (p.10), la cual es una referencia importante a nivel internacional.

Según Chiavenato (2007) afirma que: Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto presentado por la Organización Mundial de la Salud [OMS], (citado por Chiavenato, 2007) la salud es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no sólo consiste en la ausencia de males o enfermedades.

Para los fines del presente informe, los términos como: Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Seguridad y Salud en el Trabajo, Higiene industrial, higiene laboral, etc., serán tomados como términos similares, utilizando para los fines del caso, lo que indica la ley

nacional al respecto y todos ellos estarán incluidos dentro de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST); el mismo que plantea sus objetivos comunes a todos ellos.

Según el art. 23 de la ley 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo del Perú [SST] (2011), la política del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo indica que el empleador, en consulta con los trabajadores y sus representantes, expone por escrito la política en materia de SST, que debe: a) ser específica para la organización y aprobada a su tamaño y a la naturaleza de sus actividades. b) Ser concisa, estar redactada con claridad, estar fechado y hacerse efectiva mediante la forma o endoso del empleador o del representante de mayor rango con responsabilidad en la organización. c) Ser difundida y fácilmente accesible a todas las personas en el lugar de trabajo, y d) Ser actualizado periódicamente y ponerse a disposición de las partes interesadas externas, según corresponda. (p.5)

Así mismo, el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo [SGSST] es responsabilidad del empleador, quien asume el liderazgo y compromiso de estas actividades en la organización. El empleador delega las funciones y la autoridad necesaria al personal encargado del desarrollo, aplicación y resultados del SGSST, quien rinde cuentas de sus acciones al empleador o autoridad competente; ello no lo exime de su deber de prevención y, de ser el caso, de resarcimiento. Sin perjuicio del liderazgo y responsabilidad que la ley asigna, los empleadores pueden suscribir contratos de locación de servicios con terceros, regulados por el Código Civil, para la gestión, implementación, monitoreo y cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias sobre SST, de conformidad con la Ley 29245 y el Decreto Legislativo 1038. (p.13)

Además, debe existir un responsable del servicio de seguridad y salud en el trabajo, es por ello que:

Según el art. 36 de la ley 29783 de SST (2011), indica que todo empleador organiza un servicio de seguridad y salud en el trabajo propio o común a varios empleadores, cuya finalidad es esencialmente preventiva. Sin perjuicio de la responsabilidad de cada empleador respecto de la salud y la seguridad de los trabajadores a quienes emplea y habida cuenta de la necesidad de que los trabajadores participen en materia de salud y seguridad en el trabajo, los servicios de salud en el trabajo aseguran que las funciones siguientes sean adecuadas y apropiadas para los riesgos de la empresa para la salud en el trabajo. (p.16)

3.1.3.1. *Comité de SST.*

Según el art. 29 de la ley 29783 de SST (2011), indica que los empleadores con veinte o más trabajadores a su cargo constituyen un comité de seguridad y salud en el trabajo, cuyas funciones son definidas en el reglamento, el cual está conformado en forma paritaria por igual número de representantes de la parte empleadora y de la parte trabajadora. Los empleadores que cuenten con sindicatos mayoritarios incorporan un miembro del respectivo sindicato en calidad de observador. (p.14)

3.1.3.2. *Estudio de línea base.*

Es preciso indicar que se utilizó la matriz propuesta por la autoridad competente que corresponde a una lista de cotejo; y sobre ella se ha complementado haciendo uso de una herramienta de mayor detalle.

Con la cual se supera ampliamente lo solicitado como estudio de línea base referido en el art. 37 de la ley 29783 de Seguridad y salud en el Trabajo del Perú (SST, 2011), que indica que para establecer el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo se realiza una evaluación inicial o estudio de línea de base como diagnóstico del estado de la salud y seguridad en el trabajo. Los resultados obtenidos son comparados con lo establecido en esta

Ley y otros dispositivos legales pertinentes, y sirven de base para planificar, aplicar el sistema y como referencia para medir su mejora continua. La evaluación es accesible a todos los trabajadores y a las organizaciones sindicales (p.17)

Por ellos esta herramienta de gestión constituye la base para dar inicio a la implementación del sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

3.1.3.3. *Identificación de peligros, evaluación de riesgos y controles (IPER-C).*

Según el art. 77 del reglamento de la Ley N°29783 de SST (2012) indica que, La evaluación inicial de riesgos debe realizarse en cada puesto de trabajo del empleador, por personal competente, en consulta con los trabajadores y sus representantes ante el comité o supervisor de seguridad y salud en el trabajo. Esta evaluación debe considerar las condiciones de trabajo existentes o previstas, así como la posibilidad de que el trabajador que lo ocupe, por sus características personales o estado de salud conocido, sea especialmente sensible a alguna de dichas condiciones. Adicionalmente, la evaluación inicial debe: a) Identificar la legislación vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo, las guías nacionales, las directrices específicas, los programas voluntarios de seguridad y salud en el trabajo y otras disposiciones que haya adoptado la organización. b) Identificar los peligros y evaluar los riesgos existentes o posibles en materia de seguridad y salud que guarden relación con el medio ambiente de trabajo o con la organización del trabajo, c) Determinar si los controles previstos o existentes son adecuados para eliminar los peligros o controlar riesgos y d) Analizar los datos recopilados en relación con la vigilancia de la salud de los trabajadores. (p.16).

Por tanto, la IPER-C es una herramienta de gestión que establece la implementación de una metodología sistemática para identificar peligros, evaluar y controlar riesgos

laborales, la cual se utiliza como referencia para la gestión de riesgos dentro de una empresa indistintamente de su giro, tamaño o condición. Esta evaluación ayuda a determinar un orden de prioridades para el desarrollo de respuestas y correcciones a los mismos, esta metodología comprende todas las actividades y/o tareas (administrativas y asistenciales), a todo el personal (directo y por terceros) y todas las instalaciones (administrativas, hospitalarias, industriales), que implica medidas para gestionar y prevenir los riesgos. Es preciso indicar que esta metodología es propuesta por la autoridad competente y es responsabilidad del administrador (propietario) su adecuación; por ello desde mi gestión se ha adecuado acorde a nuestras necesidades sin quitar los parámetros mínimos propuestos; en conclusión, en estos casos de SST la autoridad propone plantillas básicas y ellos mismo siguieren su adopción de acuerdo a sus necesidades y/o realidad circundante.

3.1.3.4. Competencia, formación continua y toma de conciencia.

La Clínica ha definido los requisitos de capacidad, aptitud y habilidades necesarias para cada puesto de trabajo y adopta disposiciones de formación con responsabilidad para el personal.

Según el art. 27 del reglamento de la Ley N°29783 de SST (2012) indica que, el empleador en cumplimiento del deber de prevención y del artículo 27 de la Ley, garantiza que los trabajadores sean capacitados en materia de prevención (p.07).

3.1.3.5. Documentación del sistema de SST.

La Clínica establece y mantiene información en medios apropiados para describir los componentes del SGSST y su relación entre ellos:

- Lleva un control de los registros obligatorios y aquellos según el art. 32 del reglamento de la Ley N°29783 de SST del Perú (SST, 2012)

- Desarrolla actividades de capacitación programada al trabajador en cumplimiento con el cronograma previsto en el plan correspondiente.
- Verificará la aplicación de lo capacitado mediante mecanismos de evaluación interna y con la colaboración de asesores externos.
- Facilita al trabajador una copia del reglamento interno de SST, estando el receptor en la obligación de su socialización en el periodo de su permanencia y obligado a devolver dicho documento como parte del control y reconocimiento del cumplimiento bajo responsabilidad.

3.1.3.6. Investigación de incidentes.

Según el art. 92 del reglamento de la Ley N°29783 de SST (2011) indica que la investigación de los accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales e incidentes peligrosos, indica El empleador, conjuntamente con los representantes de las organizaciones sindicales o trabajadores, realizan las investigaciones de los accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales e incidentes peligrosos, los cuales deben ser comunicados a la autoridad administrativa de trabajo, indicando las medidas de prevención adoptadas. El empleador, conjuntamente con la autoridad administrativa de trabajo, realiza las investigaciones de los accidentes de trabajo mortales, con la participación de los representantes de las organizaciones sindicales o trabajadores.

Además, el art. 93 del reglamento de la Ley N°29783 de SST (2011). Finalidad de las investigaciones. Se investigan los accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales e incidentes peligrosos, de acuerdo con la gravedad del daño ocasionado o riesgo potencial, con el fin de: a) Comprobar la eficacia de las medidas de seguridad y salud vigentes al momento del hecho. b) Determinar la necesidad de modificar dichas medidas y c)

Comprobar la eficacia, tanto en el plano nacional como empresarial de las disposiciones en materia de registro y notificación de accidentes de trabajo, enfermedades e incidentes peligrosos (p. 32).

Con este sustento, se define como incidente a un evento relacionado con el trabajo o una enfermedad profesional en que ocurre o puede haber generado una lesión/daño (independiente de la severidad) o una fatalidad.

La investigación de los incidentes debe permitir identificar los factores de riesgo en la clínica, las causas inmediatas (actos y condiciones subestándar), las causas básicas (factores personales y factores de trabajo) y cualquier deficiencia del sistema de gestión de SST, por lo que se toma medidas correctivas para reducir las consecuencias de los incidentes.

3.1.3.7. Control de registros.

Según el art. 87 del reglamento de la Ley N°29783 de SST (2011), referido al registro de accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales e incidentes peligrosos, indica Las entidades empleadoras deben contar con un registro de accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales e incidentes peligrosos ocurridos en el centro de labores, debiendo ser exhibido en los procedimientos de inspección ordenados por la autoridad administrativa de trabajo, asimismo se debe mantener archivado el mismo por espacio de diez años posteriores al suceso. (p. 30)

Se menciona, a los siguientes registros del sistema de gestión de SST:

- Registro de accidentes.
- Registro de enfermedades ocupacionales.
- Registro de incidentes peligrosos.
- Registro de inducción, capacitación, entrenamiento y simulacros.

- Registro de equipos de seguridad o emergencia.
- Registro de inspecciones y evaluaciones de salud y seguridad
- Registro de estadísticas de seguridad y salud en el trabajo.
- Registro de Auditorias
- Registro de las investigaciones de incidentes y medidas correctivas.
- Registro del monitoreo de agentes físicos, químicos, biológicos y factores de riesgo ergonómicos.

3.1.3.8. Auditorías internas.

Según el art. 43 del reglamento de la Ley N°29783 de SST (2012), indica respecto a las auditorías del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo lo siguiente El empleador realiza auditorías periódicas a fin de comprobar si el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo ha sido aplicado y es adecuado y eficaz para la prevención de riesgos laborales y la seguridad y salud de los trabajadores. La auditoría se realiza por auditores independientes. En la consulta sobre la selección del auditor y en todas las fases de la auditoría, incluido el análisis de los resultados de la misma, se requiere la participación de los trabajadores y de sus representantes. (p.18)

Según el art. 90 del reglamento de la Ley N°29783 de SST (2012) afirma que, la revisión del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo se realiza por lo menos una (1) vez al año. El alcance de la revisión debe definirse según las necesidades y riesgos presentes (p. 20).

El área de Recursos Humanos, en el tiempo, al velar por el bienestar laboral, la integración continua del trabajador, garantizar una fuera laboral adecuada dentro de los patrones de bienestar biológico, psicológico y familiar, incluye necesariamente los aspectos

de seguridad laboral y salud ocupacional, en tal sentido amerita abordar estos temas de manera multidisciplinaria, y que – no siendo necesariamente una especialidad del administrador – la Ley no discrimina quien debe ser que lleve la gestión, por tanto a nivel de la fusión de JRH se lleva más la administración de riesgos, y compete la implementación, monitoreo y gestión a las áreas técnicas de apoyo (supervisor de SST, o Ing. de Seguridad, directos o por terceros), que en la clínica, al ser un tema relativamente nuevo, se considera como un primera etapa, por tanto, se ha designado que el Servicio de SST, sea llevado por el JRH, y disponer apoyo facultativo.

Chiavenato (2007), indica que, Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización (p. 349).

Capítulo IV: Descripción de las actividades profesionales

La especialidad de recursos humanos, hoy en día está tomando mayor relevancia y sobre todo de manera preferente delegada al profesional de la carrera de administración de empresas, con ello considero que se está valorando fehacientemente el campo de acción idóneo, ya que a diferencia de otras especialidades y/o hasta carreras, la Gestión del Talento Humano (GTH), no solo se basa en el enfoque psicológico, o no solo busca la productividad técnica a toda costa, sino ve aspectos de integración y desarrollo individual, laboral, familiar y hasta social, a ello aportar condiciones de trabajo digno y hoy en día se incorpora aspecto como la seguridad y salud ocupacional con la única finalidad de fomentar una fuerza laboral eficaz y eficiente, motivada, comprometida y sobre todo valorada independientemente a su nivel de formación y/o condición.

4.1. Descripción de las actividades profesionales

4.1.1. Enfoque de las actividades profesionales.

El enfoque de la actividad profesional referido a la administración de empresas, bajo el contexto de la especialidad de recursos humanos, es aplicable a toda organización empresarial y de todos los rubros; en este caso en particular dentro de una Institución Prestadora de Servicios de Salud [IPRESS], que sin duda no es lo mismo la administración de una entidad financiera, una industria o comercial habitual. Por ello se tiene claro que nuestra intervención aporta valor a la gestión global de la empresa, que busca contribuir a elevar la capacidad de gestión en la prestación de servicios de salud de alto nivel, a fin de mejorar progresivamente la equidad, calidad y eficiencia de la atención de salud a la población beneficiar en estricto cumplimiento de nuestra cultura de valores. De lo expuesto, la Clínica Ortega SRL, es un excelente medio de desarrollo personal y profesional que necesariamente por la naturaleza del giro comercial trata directamente con personas, ya sean estas visitas,

clientes o beneficiarios (pacientes, convenios, proveedores, tercero, etc.); así también se tiene a los clientes internos, comprendidos estos en locadores de servicios asistenciales, administrativos, directivo y hasta los propietarios, según sea el caso; por lo tanto en la evolución histórica hoy en día cada vez estamos convencidos que el factor fundamental de toda organización es la persona, como individuo, como agente de cambio, como promotor del desarrollo y sobre todo como base de la unidad empresarial mínima que es la familia y su interacción en su segunda familia que es la empresa. En ese sentido se presentan dos factores relevantes que son: El interés de la empresa la mano que las da de comer y el interés de los Trabajadores nuestra razón de ser, siendo el gran reto de un líder de la gestión de recursos humanos, su dilucidación y acertada gestión y dirección buscando el equilibrio entre ambos, y actuando bajo principios de equidad, lealtad y responsabilidad.

Como se indicó con anterioridad, el Recurso Humano, en su interpretación funcional, es el principal activo de toda organización. El éxito de las organizaciones modernas en este mundo globalizado se debe a su alto grado de competitividad alcanzado, siendo este el recado encomendado a mi persona, este resultado ha sido posible gracias a la integración efectiva y eficiente de todo el personal, lo que nos ha permitido llevar a cabo estrategias y conseguir metas. No hay ninguna duda que la piedra angular y esencia del desarrollo organizacional es el factor humano, sin embargo, para muchos administradores esta idea, a pesar que la pronuncian muy a menudo (especialmente en seminarios, cursos, conferencias, etc.) no se traduce en la práctica en hechos que demuestren lo que pregonan, lo cual no ha sido la excepción dentro de la institución.

Una vez segmentada las actividades a realizar en el Área de Recursos Humanos [ARH], se dio inicio a la labor de hormiga, entre ellas socializar la misión, visión, políticas y

normas de la organización, que hasta entonces parecía letra muerta, en la cual los trabajadores de un lado no se interesaban y del otro, la empresa no le generaba valor para su socialización y adopción como pilares de la dirección empresarial e identidad organizacional; es decir, no se reconocía la importancia que tienen los recursos humanos (personal) en los procesos de cambio para lograr la competitividad en la organización; por lo tanto, hoy más que nunca, entendí que los administradores debemos desarrollar un nuevo estilo de liderazgo que le permita integrar, motivar y desarrollar al potencial humano para que la organización sea cada día más eficiente, eficaz y rentable. El personal frente a nuestras intervenciones entendió y sintió que se les motiva, capacita, orienta, comprende y que se les toma en cuenta en los destinos de la organización; y tomando como referencia la gestión por competencias, que involucra dos aspectos fundamentales del ser humano: La actitud y la aptitud, por ello surgió la necesidad de plantear un enfoque claro orientado a la gestión por resultados; por tanto el conocimiento de estas nuevas orientaciones de la gestión de recursos humanos me ha ayudado a revalorizar el rol que nos corresponde a los responsables de dirigir al personal para convertirnos en agentes de cambio organizacional dentro de nuestro centro de trabajo, en este caso en particular, la gestión del talento humano de la Clínica Ortega SRL, con dirección asertiva y logrando el asegurar su posicionamiento estratégico, que sin duda pongo mi mejor esfuerzo para ello; logrando intervenir sectorialmente en los tres niveles planteados como meta del ARH, es decir abordar eficientemente el proceso de gestión de Talento Humano, la Gestión de del Bienestar Laboral y la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo respetivamente y cada uno con sus propias competencias, requerimientos internos, niveles de responsabilidad y atributos de valor que enriqueció en suma la administración y gestión del ARH, en la cual ha girado la actividades de la profesión, siendo sub especialidades que hacen

que el ARH lleve el control holístico teniendo como punto central al individuo, su desarrollo integral a nivel personal, familiar, social y laboral que es en este caso en particular. En resumen, la fuerza motriz más importante de una empresa es su personal.

4.1.2. Alcance de las actividades profesionales.

El alcance de la gestión de recursos humanos es amplio porque abarca prácticamente todos los aspectos de la relación del empleado con una organización. Gestión del Talento Humano [GTH], viene a ser una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde a las necesidades reales de la organización que permitirá que todos los integrantes, tanto los directivos como los trabajadores en general, realicen sus actividades laborales de manera mancomunada en post de los objetivos organizacionales. De otro lado, la Gestión del Bienestar Laboral [GBL] es complementar a la GTH; ya que pocas empresas plantean la necesidad de contar o incorporar aspectos de bienestar laboral dentro de sus organizaciones, en principio porque los propios trabajadores consideran muchas veces que solo deben trabajar o hacer lo que le pidieron y por la cual lo contrataron y pagaron, y el mal entendimiento es exigir supuestos derechos ganados a través de sindicatos radicales; y por parte del empleador no lo ve necesario invertir en el personal y se limita al mero cumplimiento de lo que la ley exige. Esta disociación cultural y sociolaboral está cambiando radicalmente y hoy en día podemos hablar de Gestión del Bienestar Laboral. Y por último tenemos la Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo [GSST], que en términos generales, la Seguridad Laboral es el sistema de disposiciones obligatorias que tienen por objeto la prevención y limitación de riesgos, así como la protección contra accidentes capaces de producir lesiones a las personas y daños a los bienes, equipos o al medio ambiente derivados de la actividad industrial, administrativas, operativas o de la utilización, funcionamiento y mantenimiento de las

instalaciones o equipos y de la producción, uso o consumo, almacenamiento o rehecho de los productos industriales, y en toda actividad laboral sin distinción alguna. Incluye la parte actitudinal, expresada en actos (comportamientos sub estándar), que se deben cuidar para prevenir incidentes y enfermedades ocupacionales.

4.1.3. Entregables de las actividades profesionales.

Se debe entender por productos entregables todos los actuados realizados en un determinado periodo de tiempo, plasmados en documentos de gestiones (informes, manuales, formatos, etc.), que forman la evidencia física debidamente diligenciada (firmada por quien lo realiza, quien lo revisa y quien lo aprueba; desde el punto de vista empresarial); la misma que para los fines del presente informe constituyen prueba fidedigna de su validez y en la mayoría de los casos ya han sido puesta en operatividad, es decir están al servicio de la Clínica Ortega SRL, con ello se refuerza con mayor precisión que su construcción ha sido sin duda el aporte mínimo necesario para la organización documentaria, pero su implementación fue el reto que cada día nos tomó para poder socializar cada proceso identificado, cada programa o propuesta incorporada a los ya existentes, o aquellas herramientas nuevas que requerían ser probadas; del mismo modo entra en este grupo el cumplimiento de todos los requisitos (normativos, legales y obligatorios) generados por la autoridad competente (sectorial, nacional, regional, etc.) y que es responsabilidad directa o indirecta del Responsable del área de recurso Humanos [ARH], por ello en esta primera etapa se opta por organizar las actividades descritas en procesos de trabajo clasificados de acuerdo a las actividades y tareas que componen cada proceso segmentado; es decir el área de recursos humanos, se ha dividido orgánicamente con tres procesos mayores: 01: Gestión del Talento Humano, 02: Gestión del Bienestar Laboral y 03: Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo; y cada uno de ellos

con sus respectivos sub procesos o actividades inherentes de los cuales se describen aquellos procesos que se han implementado e implantado a nivel documentario; y a la par a su aplicación dentro de la organización que siendo un proceso de mejora continua a nivel de resultados tangibles de su aplicación en las labores cotidianas del ARH, ha tenido y continua siendo validada y los primeros resultados son muy significativos.

Tabla 7.

Listado de Productos Entregables del Área de Recursos Humanos - Proceso de Gestión del Talento Humano y los sub proceso que lo componen.

Ítem	Resultados Esperados - Entregables	Estatus
1.1.	Plan Anual de Recursos Humanos Manual	Implementado
1.2	Reclutamiento y Selección Procedimiento	Implementado
1.3	Escalafón y Legajos Procedimiento	Implementado
1.4	Control y Reportes de Asistencia Procedimiento	Implementado
1.5	Administración de Contratos Procedimiento	Implementado
1.6	Formación Continua (Capacitación) Procedimiento	Implementado
1.7	Evaluación del Desempeño Procedimiento	Implementado

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018)

Tabla 8.

Listado de Productos Entregables del Área de Recursos Humanos - Proceso de Gestión de Bienestar Laboral y los subprocesos que lo componen.

Ítem	Resultados Esperados - Entregables	Estatus
1.8	Plan Anual de Bienestar Social Manual	Implementado
1.9	Cultura Organizacional Procedimiento	Implementado

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018)

Tabla 9.

Listado de Productos Entregables del ARH - Proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y los subprocesos que lo componen.

Ítem	Resultados Esperados - Entregables	Estatus
1.10	Plan Anual de SST Manual	Implementado
1.11	Comité Paritario de SST Procedimiento	Implementado
1.12	Programa y Cronograma de SST. Instructivo	Implementado
1.13	Programa y Cronograma de ICESSE en SST. Procedimiento	Implementado
1.14	Registros obligatorios en SST Instructivo	Implementado

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018)

Las tablas 07, 08 y 09 respectivamente, corresponde a la descripción resumida de los entregables producto de las intervenciones de la actividad profesional encomendada en el Área de Recursos Humanos [ARH] en la empresa denominada Clínica Ortega SRL de la ciudad de Huancayo-Junín-Perú; que como profesional de la carrera de administración de empresas, luego de realizar el diagnóstico situacional del área en cuestión, progresivamente se ha venido generando en una primera etapa el ordenamiento estructural básico del mismo, que sin duda se evidenció en las instalaciones físicas donde funcionaba el ARH (que corresponde a las Oficinas del ARH que se ubica en el Pabellón C, segundo nivel, colindante con el del auditorio de la Clínica Ortega SRL, que incluyó mobiliario, equipos de cómputo, economatos, gabinetes, estantes, etc.); en tanto que cada ítem propuesto (14 componentes) que se describen con mayor detalle en el Capítulo V, que corresponde a la implementación propiamente dicha; entendiendo para los fines del presente informe como implementación, las actividades de ordenamiento, clasificación, adecuación, construcción y aplicación de cada una de las herramientas administrativas propuestas (ítems), incluyendo sus anexos en base a la jerarquía de documentos propuesto en cada uno de ellos, que fueron generales y a la vez específicas según cada caso, que en suma constituyen los productos entregables de la actividad profesional durante el periodo de intervención como trabajador del área de recursos humanos encargada del mismo. Es importante recalcar que, al momento de asumir el cargo, no se tenía ningún documento validado por la gerencia administrativa o general, (por lo tanto, para los fines de fiscalización eran carentes de valor técnico y hasta legal); y sin ánimos de desestimar la labor del trabajador saliente, se tenía una práctica interna del manejo básico, incompletos, desactualizados o que no correspondía a lo que indicaba en la portada (Ej. Plan anual de seguridad, y al revisar su contenido correspondía a otro tema, lo cual se le hizo presente al

gerente, quien había incluso firmado, y en suma fue sorprendido); por lo tanto, todo lo poco encontrado fue tomado solo como referencia; obligando necesariamente a construir cada ítem propuesto prácticamente de cero, bajo la estructura propuesta y cada una de ellas validada por asesores y la gerencia general.

4.2. Aspectos técnicos de la actividad profesional

4.2.1. Metodología.

4.2.1.1. Método.

El método general que se utiliza en la presente investigación, es el método científico, debido a que está conformado por una serie de procedimientos que se siguen o llevan a cabo para abordar el problema de la investigación.

Según Arias (2012) los pasos del método científico son:

- Observación: percepción del hecho o fenómeno.
- Formulación del problema
- Formulación de hipótesis
- Verificación: recolección de datos.
- Análisis: procesamiento de datos.
- Conclusión: producto de la verificación y del análisis efectuado.

4.2.1.2. Tipo de la investigación

La presente investigación es de tipo básica, porque está orientada a conocer como es el ejercicio profesional en el área de Recursos Humanos.

Arias (2012), al respecto la investigación pura o básica es La producción de un nuevo conocimiento, el cual puede estar dirigido a incrementar los postulados teóricos de una determinada ciencia

4.2.1.3. Nivel de investigación

Arias (2012), El nivel de investigación es de tipo descriptivo, porque en el presente estudio se describe el ejercicio profesional de la Administración de Recursos Humanos, que están comprendidos en los procedimientos correspondientes del área en el cual se considera los tres pilares del área de recursos humanos comprendidos en la gestión del talento humano, gestión del bienestar laboral y gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Al respecto Hernandez, Fernandez y Baptista (2010) refieren: Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables, que organizados constituyen herramientas de gestión que sustentan una determinada labor.

4.2.2. Técnicas.

4.2.2.1. Observación.

Según Hernández et al. (2010), En la investigación cualitativa necesitamos estar entrenados para observar y es diferente de simplemente ver (lo cual hacemos cotidianamente y es un proceso orgánico del sentido de la visión). Es una cuestión de grado. Y la observación investiga no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos. Por ejemplo, si estamos en una iglesia (como la de San Juan Chamula descrita en el capítulo 12), el olor a pino, incienso y humo ¿qué nos dice?, lo mismo cuando suena la campana o se escuchan las plegarias.

Los propósitos esenciales de la observación en la inducción cualitativa son:

- a) Explorar ambientes, contextos subculturas y la mayoría de los aspectos de la vida social (Grinnell, 1997).
- b) Describir comunidades, contextos o ambientes, asimismo, las actividades que se desarrolla en estos, las personas que participan en tales actividades y los significados de las mismas (Patton, 2002).
- c) Comprender procesos, vinculaciones entre personas y situaciones o circunstancias, los eventos que suceden a través del tiempo, los patrones que se desarrollan, así como los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren las experiencias humanas (Jorgensen, 1989).
- d) Identificar problemas (Daymon, 2010).
- e) Generar hipótesis para futuros estudios.

4.2.3. Instrumentos

4.2.3.1. *Lista de Cotejo*

Según el Ministerio de Educación de Guatemala (2011), Lista de Cotejo Consiste en una lista de criterios o de aspectos que conforman indicadores de logro que permiten establecer su presencia o ausencia en el aprendizaje alcanzado por los estudiantes. Se usa para:

- Comprobar la presencia o ausencia de una serie de indicadores de logro, aspectos o aseveraciones.
- Verificar si los indicadores de logro, aspectos o aseveraciones se manifiestan en una ejecución.
- Anotar si un producto cumple o no con determinadas características. Esto también se aplica a servicios y procesos.

- Observar ciertas características que deben estar presentes en el objeto o proceso.
- Verificar si un comportamiento está o no presente en la actuación o desempeño de los estudiantes.

4.2.4. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades

Tabla 10.
Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades

N°	EQUIPO / MATERIAL	Cant.	U.M.	COSTO		OBS.	
				UNIT.	TOTAL		
1	Equipo de cómputo /laptop.	1	Und.	1,500.00	1,500.00	HHT.	
2	Impresora Multifuncional	1	Mill	452.00	452.00	Impresiones y Escaneados	
3	Dispositivo de almacenamiento / USB	2	Und.	120.00	240.00	Almacenamiento y Back-up.	
4	Economatos en general	1	Und.	350.00	350.00		
5	Piones / Organizadores	2	Und.	12.00	24.00		
6	Anillados, tapas y mikas	28	Und.	6.00	168.00		
7	Fotocopia de herramientas de gestión para validación por juicio de expertos	12	Und.	350.00	4,200.00	Inspección /Auditoria	
8	Fotocopia de Formatos de Inspección diaria, semanal, trimestral y semestral	135	Und.	5.20	702.00		
9	Fotocopia de procedimientos e instructivos para inducción Laboral	24	Und.	12.50	300.00		
10	Fotocopia de procedimientos para Capacitación General	14	Und.	35.00	490.00		
11	Fotocopia de procedimientos para Capacitación Especifica	4	Und.	380.00	1,520.00		
12	Otros, según necesidades	1		1,500.00	1,500.00	Contingencias	
Sub Total					S/. 11,446.00		

Nota: Valorización de Equipos y Materiales de la Clínica Ortega SRL.

Independientemente a la descripción de la tabla 10, es preciso indicar que durante el proceso de implementación y el uso de recursos descritos para los fines del informe, se han tenido permanentemente requerimientos internos por los jefes de áreas estratégicas de la

clínica, por ello necesariamente se tenía que presentar en físico (documentos impresos), así como tener copias de seguridad ya que también se tenía intervenciones por parte de la autoridad competente, que también requerían dicha información; todo ello supera ampliamente el presupuesto descrito.

4.3. Ejecución de las actividades profesionales

4.3.1. Programa y cronograma de actividades realizadas

Tabla 11.
Programa y cronograma de actividades

N°	Actividades Realizadas	Tipo de Documento	Cronograma de Implementación											
			2017					2018						
			A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J
01	Organización de Proyecto	Borrador	X	X										
02	Organización de Actividades del ARH.	Informe	X	X										
03	Plan Anual de Recursos Humanos	Manual	X	X	X									
04	Reclutamiento y Selección	Procedimiento		X	X									
05	Escalafón y Legajos	Procedimiento		X	X	X								
06	Control y Reportes de Asistencia	Procedimiento			X	X	X							
07	Administración de Contratos	Procedimiento			X	X	X							
08	Formación Continua (Capacitación)	Procedimiento				X	X	X	X	X	X			
09	Evaluación del Desempeño Personal	Procedimiento					X	X	X	X				
10	Plan Anual de Bienestar Laboral	Manual					X	X	X	X				
11	Cultura Organizacional	Procedimiento						X	X	X				
12	Plan Anual de SST	Manual								X	X	X		
13	Comité Paritario de SST	Procedimiento								X	X	X		
14	Programa y Cronograma del SG-SST.	Instructivo									X	X	X	
15	Cronograma de ICES en SST.	Procedimiento									X	X	X	
16	Registros obligatorios en SST	Instructivo									X	X	X	

Nota: Calendario de Actividades de la Clínica Ortega SRL (2017-2018)

Es preciso indicar que las actividades de la administración del ARH de la Clínica Ortega SRL presentada en la tabla 11, empezó en abril del 2017 (inicio de labores como jefe del ARH), esto a razón de actividades netamente laborales propios del área y aquellas encomendadas por los inmediatos superiores en ese momento, vale decir, que se tenía un contrato de trabajo y seguidamente estar considerada dentro de la planilla de empleados; se procedió a realizar las actividades siguiendo el formato tradicional del área, es decir cómo se realizaban las actividades por el trabajador saliente.

De lo expuesto, viendo que muchas de las actividades que no se ajustaban a las necesidades reales de la empresa, definitivamente no reflejaban la verdadera labor del área encargada de la administración del personal y de otro lado que, no se tenía otras desarrolladas como el de bienestar laboral, se realizó el diagnóstico situacional preliminar y producto de ello se formuló el presente programa y cronograma de actividades y con ello motivó en definitiva a generar el primer paso para llevar el control, dirección y liderazgo de un área estratégica de toda empresa; que independientemente a mi poca experiencia laboral, considero que fue un aporte importante de la gestión a nivel de metodología de trabajo y siendo uno de los primeros documentos que dio pie a los subsecuentes, esta fue reflejada en las actividades elaboradas y generadas en el periodo agosto de 2017 a agosto de 2018 respetivamente, cumpliendo de este modo una labor que generó valor al área, a la empresa y sin duda también generó valor en mi formación profesional que ocupó todo mi tiempo, dedicación y sacrificio que considero merecía ser compartida con mis mentores, formadores, compañeros y futuros colegas de la carrera de administración de empresas en la especialidad de Recursos Humanos y producto del cual como mejor evidencia de mi actuar es el presente informe en cuestión que merece juicio de valor.

4.3.2. Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales.

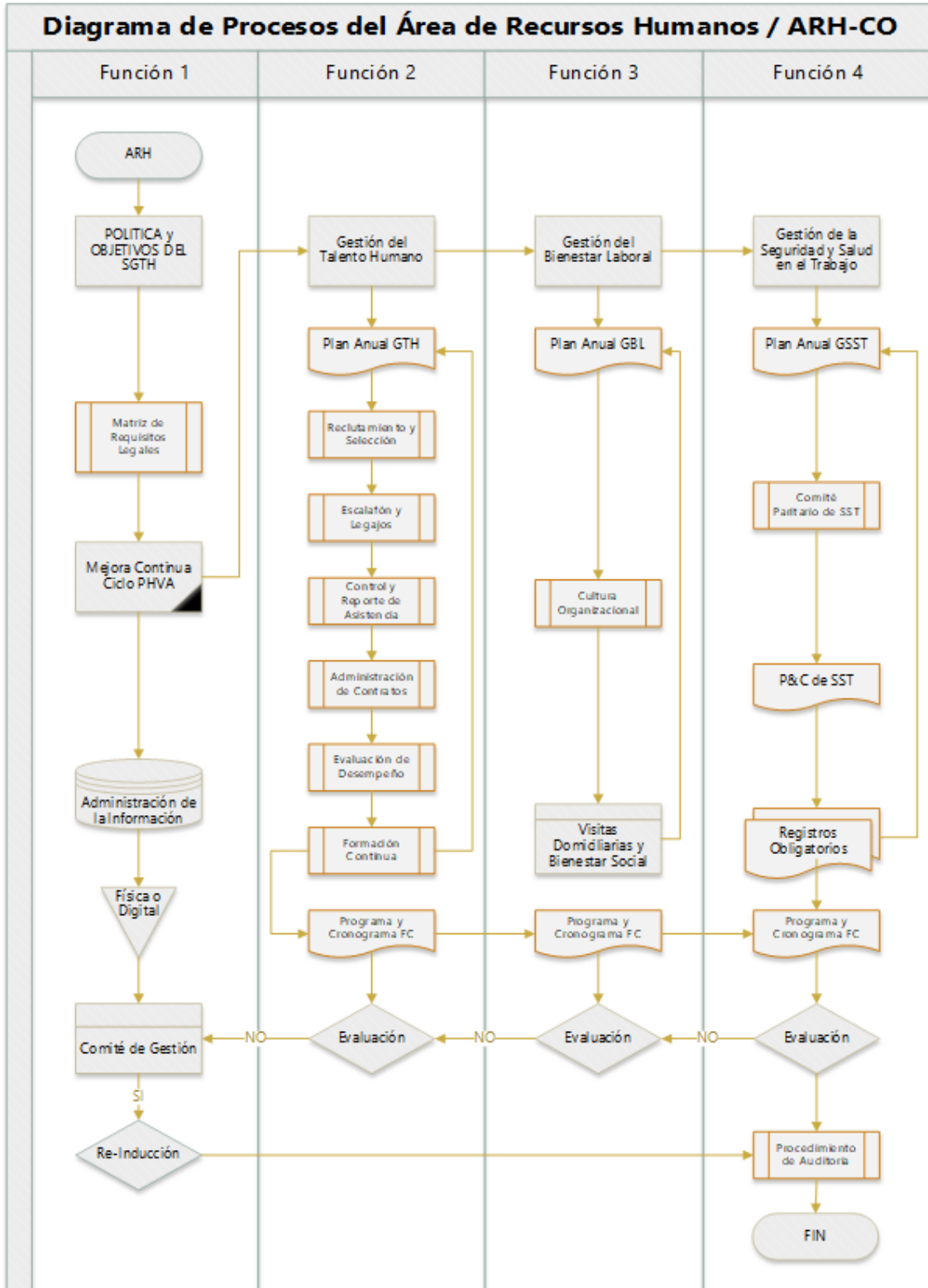


Figura 11. Diagrama de Procesos del Área de Recursos Humanos

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018)

Otro de los aportes de relevancia sin duda fue la organización y estructuración básica del área de recursos humanos expuesto en la figura 11, bajo el enfoque de procesos y secuencia operativa de las actividades profesionales, que no es más que un resumen ejecutivo de cómo se procedió a generar el nivel de significancia de la intervención de un profesional de la carrera de administración de empresas, con la especialidad en Recursos Humanos, que haciendo usos de los fundamentos teóricos y llevando a la práctica cotidiana, y más que imponer fue proponer un cambio progresivo pero con verdadero sentido de trabajo en equipo e identidad corporativa de todos los integrantes de la Clínica Ortega SRL, por ello el punto de partida a este nivel, fue socializar y adoctrinar la Política y Objetivos estratégicos de la Clínica reflejados en el Sistema de Gestión del Talento Humano, lo cual sin duda es un sueño anhelado llegar a dicho estándar, pero como dicen los expertos de apoco se llega lejos. Teniendo claro esta parte fundamental y poco valorada por muchos trabajadores en la mayoría de las empresas (incluye en este grupo la visión, misión y cultura de valores), era necesario contar con un apoyo técnico que legitimase cada actuar, es decir, si quería implementar un nuevo formato de trabajo en un determinado área o de usos para toda la Clínica, debería de tener un respaldo técnico del cómo, porque y paraqué; ya que por la naturaleza del ser humano y evidenciado en cada trabajador consultado, lo primero que he recibido fue un rechazo (resistencia al cambio), no bastaba con ser una orden, o que estaba firmada por mi persona como jefe de personal, y en muchos caso hasta de la gerencia; por ello como parte de la estrategia se construyó un documento técnico denominado Matriz de Requisitos Legales, que fue el mejor conciliador para proceder y superar toda desavenencia por parte de los usuarios de nuestras propuesta. Es decir, se proponía algo, (obviamente adecuado a nuestras necesidades) y era respaldado por normativas

legales emitida por la autoridad competente; de este modo se continuó con cada uno de los procesos descritos en el presente informe.

Capítulo V: Resultados

Desde el enfoque de gestión por resultados y presupuesto por resultados, ambos bastante desarrollados en el sector público ya que muchas veces para el logro de objetivos trazados es fundamental contar con los recursos económicos para su acción. En el ámbito privado, no es ajeno, ya que una forma de ver cómo se lleva una gestión, en este caso la de Recursos Humanos, está basado en una primera etapa conocer mediante una sistema comparativo un antes y un después, que siendo una evidencia objetiva, cuantitativa y cualitativa, es necesario llevarlo al siguiente nivel, y ver aspectos de control global y finalmente poder medirlos e nivel de su eficiencia y eficacia; en ello todo resultado se debe presentar mediante estadísticas que reflejen su actuar; en suma los indicadores cuantitativos y cuantitativos son una forma eficiente de medir una gestión, y una vez obtenidos los resultados plantear acciones correctivas y activar el ciclo de mejora continua, que incluye acciones preventivas, promocionales y hasta de innovación.

5.1. Resultados finales de las actividades realizadas en le ARH.

Desde el momento que se tomó el cargo del ARH, en calidad de Jefe del ARH, como se indicó anteriormente se realizó en principio el diagnóstico situacional del ARH de la Clínica Ortega SRL [CO], dando inicio de este modo al acopio de información, estructuración del plan de trabajo proyectado y de ese modo a realizar la gestión administrativa, operativa y funcional de todo cuanto compete a la misma, logrando operacionalizar cada actividad y en principio desarrollar una tabla comparativa de los dos periodos y las dos gestiones (jefe anterior y jefes actual); teniendo los siguientes resultados.

5.1.1. Resultados a nivel de Gestión – Comparativo 2017 – 2018.

Tabla 12.

Comparativo de la Gestión 2017 – 2018 de necesidades identificadas en el ARH.

Ítem	Oportunidad o Necesidad Identificada	Tipo de Documento	Resultados Esperados	
			2017	2018
01	Plan Anual de Recursos Humanos	Manual	No Existía	Se elaboró
02	Reclutamiento y Selección	Procedimiento	En Proceso	Se elaboró
03	Escalafón y Legajos	Procedimiento	No Existía	Se elaboró
04	Control y Reportes de Asistencia	Procedimiento	No Existía	Se elaboró
05	Administración de Contratos	Procedimiento	No Existía	Se elaboró
06	Formación Continua (Capacitación)	Procedimiento	En Proceso	Se elaboró
07	Evaluación del Desempeño Personal	Procedimiento	No Existía	Se elaboró
08	Plan Anual de Bienestar Social	Manual	No Existía	Se elaboró
09	Cultura Organizacional	Procedimiento	No Existía	Se elaboró
10	Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).	Manual	No Existía	Se elaboró
11	Comité Paritario de SST.	Procedimiento	En Proceso	Se elaboró
12	Programa y Cronograma de SST.	Instructivo	No Existía	Se elaboró
13	Programa y Cronograma de ICES en SST.	Procedimiento	No Existía	Se elaboró
14	Registros Obligatorios en SST.	Instructivo	No Existía	Se elaboró

Nota: Oportunidad y/o Necesidades Identificadas en el ARH-CO.

La tabla 12 se muestra como resultados esperados un comparativo de la gestión saliente (finales del primer trimestre 2017) y la actual gestión (encargada desde el segundo trimestre del 2017 hasta finales del tercer trimestre del 2018). Culminado el diagnóstico situacional, los productos entregables plasmados en la tabla 12, reflejan la organización del Área de Recursos Humanos (ARH), para ello se ha distribuido en un listado comprendido en 14 ítems, que para los fines del presente informe se considera como procesos que lo componen y sostienen propuesto por la actual gestión para el ARH de la Clínica Ortega (CO). Esta estructura propuesta se ha estandarizado para su mejor entendimiento, orden, articulación y su consiguiente implementación. En resumen, el ARH tiene 14 procesos que fueron desarrollados de acuerdo a las necesidades y especialidades que exige el ARH de la CO.; los cuales han sido

evaluados de manera grupal e individual respectivamente, con todo ello se evidencia claramente la gestión (producción) alcanzada en el periodo de mi gestión en comparación con la anterior gestión que no lo consideraba (2017); por tanto, no alcanzó a su máximo desarrollo, y limitándose a cumplir las labores diarias sin proyección y sin fundamento de acción en base a documentos técnico validados por la organización, la cual no se tomó en cuenta para el presente informe.

Tabla 13.
Estatus de las Herramientas de Gestión Elaborados en el Área de Recursos Humanos de la Clínica Ortega SRL.

Estatus de Herramientas de Gestión	Periodo de Elaborados			
	2017		2018	
	Nº	%	Nº	%
Si Existía	0.00	0.00	0.00	0.00
No Existía	12	85.71	0.00	0.00
En Proceso	02	14.29	0.00	0.00
Se Elaboró	0.0	0.00	14	100.00
Sub Total	14	100.00	14	100.00

Nota: Estatus de los documentos de gestión del ARH-CO.

En la tabla 13, se puede apreciar que, en el año 2017 (gestión saliente hasta finales del primer trimestre 2017), al tomar el cargo, se realizó un diagnóstico situacional, que permitió detallar las actividades o procesos que tenían o debería de tener el ARH, en la cual, luego de su revisión *Check List*, se clasificaron en cuatro condiciones comprendidas en: Herramientas que Si Existía: Referido a que existía y debería estar plenamente aprobados por la autoridad administrativa interna competente, vigente y en uso, el cual registra 0.00%. En Proceso: Corresponde a documentos de gestión que están en proceso de construcción, validación y/o implementación, pero en ningún caso aprobados por la autoridad administrativa interna competente, y por ende sin valides formal; de algún modo fueron desarrollados

medianamente, pero sin control, de los cuales solo se encontró 02 actividades. La categoría No Existía: Que se refiere a que en el área no contaba con ningún documento requerido en ese momento (Ej. Escalafón y legajos, evaluación de desempeño, etc.), y que era necesario su implementación para superar la precaria acción ya que no contaban con sustento documentario fueron 12 procesos y la última categoría que corresponde a Se elaboró: Que en general, es la labor asumida por mi gestión en el periodo de intervención, en la cual necesariamente se abordó todos los procesos propuestos y su consiguiente gestión para su construcción, organización y validación en cada requerimiento y su consecuente control y finalmente su implementación previa aprobación por la gerencia; y en algunos casos validado por la autoridad competente como fue el caso del plan anual de seguridad, el reglamento de seguridad y salud en el trabajo, el cumplimiento de los programas de capacitación, etc., y todos sus anexos revisada por la SUNAFIL.

En resumen, para el periodo comprendido en el periodo 2018, se logró superar la condición respecto al periodo 2017, logrando obtener la elaboración de 14 herramientas de gestión debidamente aprobadas, e incluso algunas de ellas ya están en uso, alcanzando más del 80% de documentos validados por el ARH, revisados por consultor externo y aprobados por la Gerencia General; e incluso en comparación con otras áreas administrativas y asistenciales de la Clínica, se impuso necesariamente, procedimientos como el Plan anual de capacitación general y el procedimiento de Reclutamiento y selección del personal; así mismo, parte del logro alcanzado es que solo se tiene pendiente un 14.29% (02) documentos técnicos por ser abordados, estando en la categoría de documentos en proceso de elaboración, logrando subsanar o levantar todos los pendientes de la gestión 2017 en materia de *estatus de*

herramientas de gestión elaborados en el área de Recursos Humanos de la Clínica Ortega SRL.

El rango de intervención desarrollado por el ARH desde que se asumió el cargo, ha sido progresivo a razón de la elaboración e implementación de un documento técnico por mes en promedio, ya que el estándar exige desde la presentación del primer borrador y la validación de tres revisores como mínimo; que finalmente estos documentos elaborados serán aprobados para garantizar en buena cuenta la correcta gestión del ARH con herramientas técnicas y formales.

5.1.2. Resultados a nivel de gestión – elaboración de documentos.

Tabla 14.

Implementación del Proceso de Gestión del Talento Humano (GTH) y elaboración de los documentos de gestión de los subprocesos que lo componen.

Ítem	Documento Elaborado	Tipo de Documento	Cantidad	% de Avance
1.1.	Plan Anual de Recursos Humanos	Manual	1	100
1.2	Reclutamiento y Selección	Procedimiento	1	100
1.3	Escalafón y Legajos	Procedimiento	1	100
1.4	Control y Reportes de Asistencia	Procedimiento	1	100
1.5	Administración de Contratos	Procedimiento	1	100
1.6	Capacitación General	Procedimiento	1	100
1.7	Evaluación del Desempeño Personal	Procedimiento	1	100

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018)

Análisis e interpretación de resultados: En la tabla 14, se puede apreciar que, de los 07 ítems propuestos, al cierre del presente informe, los 07 sub procesos han sido elaborados al 100%, los mismo que están compuesto por: 01=Plan Anual de Recursos Humanos, 01= Procedimiento de Control y Reportes de Asistencia, 01= Manual del Procedimiento de Plan Anual de Capacitación , 01= Procedimiento de Reclutamiento y Selección, 01= Procedimiento de Escalafón y Legajos, 01= Procedimiento de Administración de Contratos y

01= Procedimiento de Evaluación del Desempeño Personal; siendo 07 documentos técnicos que sustentan la gestión del ARH, los mismos que han sido elaborados según estándar propuesto, adecuados a la realidad circundante y a las necesidades impuestas por toda IPRESS; estando listos de este modo, para su consiguiente aplicación según corresponda, siendo este resultado, un proceso de mejora continua evidente, superando ampliamente lo realizado en la gestión 2017, estando el ARH preparado para liderar la verdadera gestión del talento.

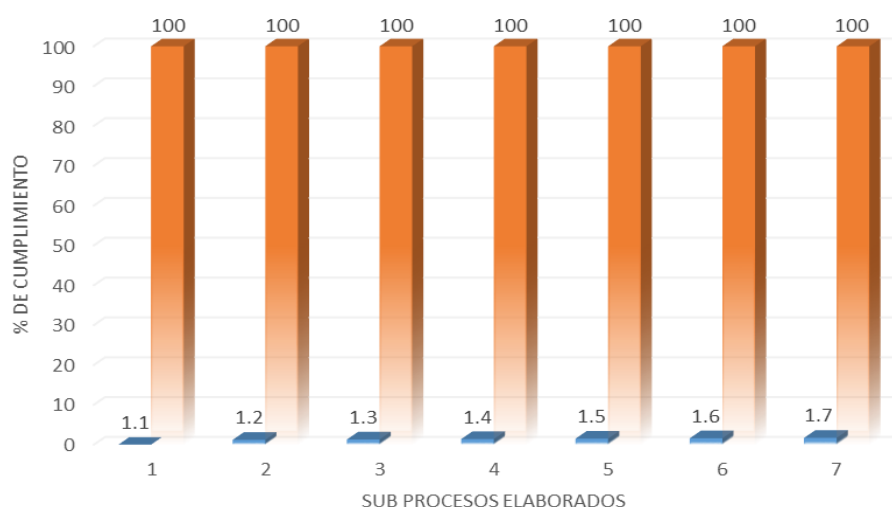


Figura 12. Documentos elaborados del proceso de Gestión del Talento Humano.
 Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018)

Claramente se puede apreciar en la figura 12, que de los siete ítem propuestos, todos (100%) se han implementado en el periodo previsto, que incluye en la mayoría de los casos sus anexos debidamente fundamentados en base a la jerarquía de documentos propuesto por cada uno de ellos, que sin duda son el soporte para su mantenimiento en el tiempo, la mejora continua y constituyen evidencia real de los actuados en el periodo de su aplicación práctica en el campo profesional y sobre todo en la dirección laboral que engloba el Proceso de Gestión del Talento Humano del Área de Recursos Humanos de la Clínica Ortega SRL. Con estas herramientas propuestas e implementadas en este proceso, el siguiente nivel, por tanto,

corresponde a su aplicación, el seguimiento y control en el campo; para finalmente desarrollar el tercer y último nivel que corresponde a la administración de la información para la toma de decisiones y el análisis basado en indicadores de gestión, que finalmente concluirá en la formulación del plan de acciones correctivas y en el ciclo de mejora continua; siendo este último un proceso continuo. (El tercer nivel propuesto no corresponde al presente informe).

Tabla 15.

Implementación del Proceso de Gestión del Bienestar Laboral (GBL) y elaboración de los documentos de gestión de los subprocesos que lo componen.

Ítem	Documento Elaborado	Tipo de Documento	Cantidad	% de Avance
2.1	Plan Anual de Bienestar Social	Manual	1	100
2.2	Cultura Organizacional	Procedimiento	1	100

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018)

Análisis e Interpretación de Resultados: En la tabla 15, se puede apreciar que, de los 02 ítems evaluados, al cierre del presente informe, los 02 sub procesos han sido elaborados al 100%, los mismos que están compuestos por: 01=Plan Anual de Bienestar Laboral y 01= Procedimiento de Cultura Organizacional, siendo 02 documentos técnicos que sustenta este estándar. Todas las actividades de bienestar laboral, están orientados a involucrar a los trabajadores de manera personalizada o en grupos organizados, con la finalidad de informar, compartir, participar, opinar, etc.; es decir crear los escenarios para socializar las actividades relacionadas a la administración de la fuerza laboral y todos su componentes descritos ampliamente en el presente informe, relegadas en la gestión anterior, y a la fecha se tiene ya implementado las bases socio laborales que necesitaba la institución para fortalecer su liderazgo.

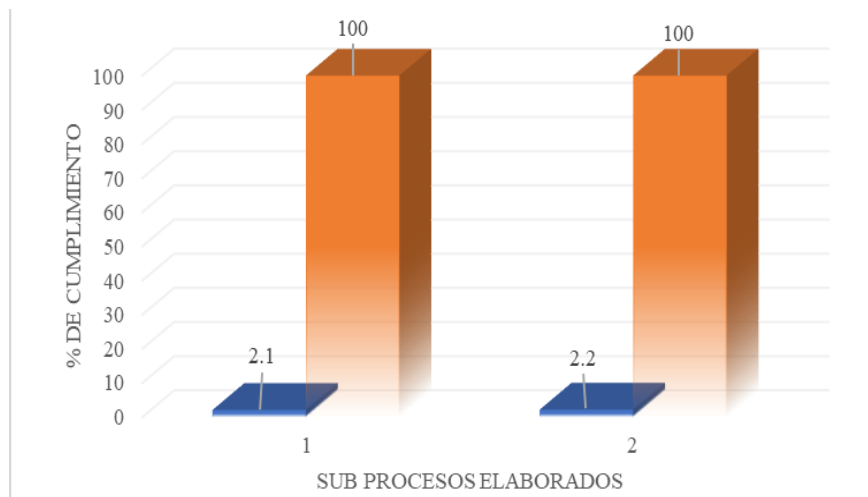


Figura 13. Documentos elaborados del proceso de GBL.

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018)

Siendo un proceso aun en vías de desarrollo a nivel global plasmado en la figura 13 (requiere otros sub proceso adicionales como clima laboral), constituyen evidencia real su elaboración y los actuados en el periodo de su aplicación práctica en el campo profesional. Con estas herramientas propuestas e implementadas en este proceso, el siguiente nivel, por tanto, corresponde a su aplicación, el seguimiento y control en el campo; para finalmente desarrollar el tercer y último nivel que corresponde a la administración de la información para la toma de decisiones y el análisis basado en indicadores de gestión, que finalmente concluirá en la formulación del plan de acciones correctivas y en el ciclo de mejora continua; siendo este último un proceso continuo. (El tercer nivel propuesto no corresponde al presente informe).

Tabla 16.

Implementación del Proceso de Gestión del Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST) y elaboración de los documentos de gestión de los subprocesos que lo componen.

Ítem	Documento Elaborado	Tipo de Documento	Cantidad	% de Avance
3.1	Plan Anual de SST	Manual	1	100
3.2	Comité Paritario de SST	Procedimiento	1	100
3.3	Programa y Cronograma de SST	Instructivo	1	100
3.4	Programa y Cronograma de ICES en SST	Procedimiento	1	100
3.5	Registros Obligatorios en SST	Instructivo	1	100

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018)

Análisis e Interpretación de Resultados: En la tabla 16, se muestra el resultado parcial de la operacionalización de las oportunidades identificadas en el área de actividad profesional, que corresponde a la implementación de la Gestión del Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST) está compuesto cinco (05) ítems que han sido elaborados como documentos técnicos al 100%, estos son: 01= Plan Anual de SST, 01= Procedimiento de Comité Paritario de SST, 01= Instructivo de Programa y Cronograma de SST, 01= Instructivo de Formatos de Registros Obligatorios en SST y 01= Procedimiento de Programa y Cronograma de ICES en SST; que a la fecha han entrado a la segunda etapa que corresponde al proceso de su aplicación práctica, con el apoyo de un especialista en la materia (Asesor Técnico Externo). Es preciso detallar que este proceso ya existía en la Clínica desde el año 2012, y desde el segundo trimestre 2017 se ha venido organizando su implementación y a partir de diciembre del 2017 el área de recursos humanos se hace cargo de manera directa como parte de sus actividades complementarias; desde entonces se ha tenido que priorizar a razón de que es un requerimiento obligatorio susceptible de ser sancionado con multas y acciones penales graves por la autoridad competente. Precizando adicionalmente que la responsabilidad es compartida, vale decir de manera directa es la Gerencia General como máxima autoridad responsable de liderar la SST, y con ello recae responsabilidad compartida al responsable del área de SST, en este

caso al jefe de RR.HH., por ser quien ha sido designado de manera formal (resolución gerencial) como responsable del mismo y en ambos casos deben trabajar de manera mancomunada.

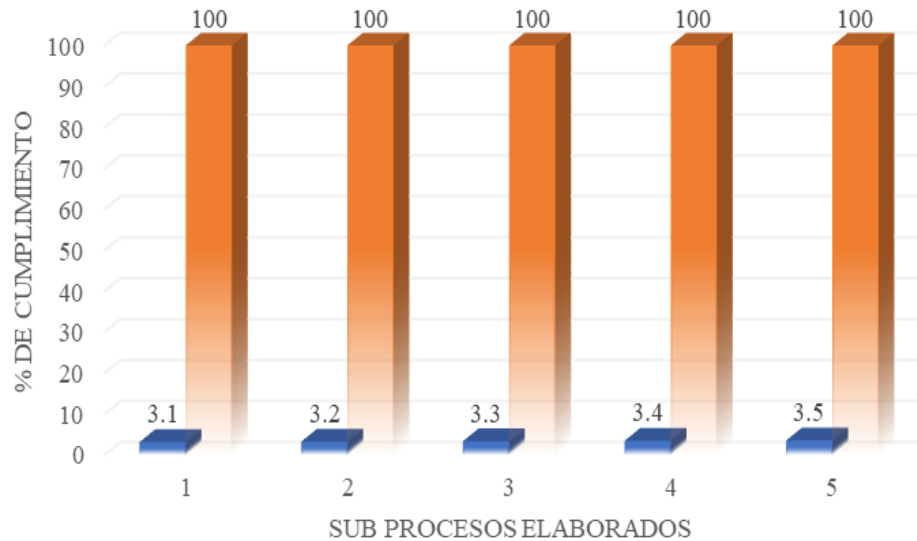


Figura 14. Documentos elaborados del proceso de GSST.

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018)

Del mismo modo que los requerimientos anteriores, podemos apreciar en la figura 14, que de los cinco ítem propuestos, todos (100%) se han implementado en el periodo previsto, que incluye en la mayoría de los casos sus anexos debidamente fundamentados en base a la jerarquía de documentos propuesto por cada uno de ellos, que sin duda son el soporte para su mantenimiento en el tiempo, la mejora continua y constituyen evidencia real de los actuados en el periodo de su aplicación práctica en el campo profesional y sobre todo en la dirección laboral que engloba el Proceso de Seguridad y Salud Enel Trabajo del Área de Recursos Humanos de la Clínica Ortega SRL. Con estas herramientas propuestas e implementadas en este proceso, se ha evitado, independientemente de los otros procesos, sanciones administrativas, económicas (multas), de responsabilidad civil y hasta penales frente a la fiscalización de la autoridad competente (SUNAFIL, MINTRA, DRTPE-JUNIN, etc.), que

necesariamente son de carácter obligatorio; es decir su ausencia, su inobservancia o incumplimiento constituyen falta grave. Con estas herramientas propuestas e implementadas en este proceso, el siguiente nivel, por tanto, corresponde a su aplicación, el seguimiento y control en el campo; para finalmente desarrollar el tercer y último nivel que corresponde a la administración de la información para la toma de decisiones y el análisis basado en indicadores de gestión, que finalmente concluirá en la formulación del plan de acciones correctivas y en el ciclo de mejora continua; siendo este último un proceso continuo. (El tercer nivel propuesto no corresponde al presente informe).

5.2. Logros Alcanzados

Desde el día que asumí el cargo de Jefe del ARH en esta prestigiosa institución que es la Clínica Ortega SRL de la ciudad de Huancayo, cada día ha sido un reto y un aprendizaje permanente que definitivamente ha consolidado gran parte de mi formación profesional y considero que he ganado la experticia básica necesaria para poder aprender y emprender nuevos retos, sobre todo en la especialidad de Gestión de Recursos Humanos, que es sin duda una de las actividades laborales más gratificantes, ya que no solo es cuestión de llevar el control de actividades cotidianas como el registro de asistencia, o hacer procesos de reclutamiento y selección del capital humano necesario e idóneo para la empresa, o la sola administración de los contratos, o desarrollar visitas domiciliarias para garantizar de algún modo el bienestar laboral para promover nuestra cultura organizacional o mejorar el clima laboral, entre otros, sino porque aprendí a tratar con las personas desde otro enfoque, no como recurso humano sino como seres humanos, con sus distintos matices en carácter, comportamiento, conducta, pensamiento y sentimiento; es decir, ver a las personas que laboran en una empresa como verdaderos agentes de cambio, hacedores de actividades productivas independientemente de su formación, condición, clase, sexo o religión,

que de algún modo se integran para realizar o cumplir objetivos comunes a favor del empleador, bajo la dirección de personas que bajo los mismo criterios descritos, lideran unidades, áreas, servicios y direcciones, que afín de cuenta también han requerido ser atendidos por el ARH en sus necesidades básicas, desde la escucha atenta de sus problemas personales, familiares, sociales y laborales, hasta ver temas de responsabilidad asumida, cumplimiento de metas, llamadas de atención, reconocimiento público, integración socio laboral y sobre todo desarrollo personal; es decir tratar en todo momento que se sientan valorados por lo que hacen, mas no por lo que son o aparentan ser, valorar el esfuerzo que hayan imprimido y aportado a la gestión de sus áreas, servicios o con sus compañeros de trabajo, en suma, no ser las buscadores de problemas, sino por el contrario mediadores de la solución que para muchos, desde el enfoque de perspectivas, no era lo justo, no era lo correcto, no debería hacerse o aplicarse a ellos, etc.; y por ello, la jefe de RR.HH ser sindicada como la mala de la película.

Con este variopinto de perspectivas, claramente expuesto de mi paso como jefe del ARH, creo que el mejor logro alcanzado, a nivel personal ha sido desarrollar mis habilidades blandas y fortalecer el don de liderazgo y madurar personal y profesionalmente para así tomar las mejores decisiones bajo el enfoque de ganador-ganador, ya que permanentemente estaba entre la espada y la pared, entre el reclamo del trabajador, y la necesidad de la empresa; por tanto las habilidades de negociación, conciliación, la confrontación, toma de decisiones justas y equitativas, fueron una constante; logrando de este modo alinear y hacer entender a todo el personal administrativo, directivo, asistencial, plana menor y hasta los dueños sobre la verdadera importancia que tiene el ARH y sobre todo de quien lo debe liderar, es así que en las encuestas de satisfacción del cliente interno, la evolución de aceptación del manejo del ARH, ha ido en ascendencia, lo que muestra que se dieron las condiciones para tener y mantener un área que está al servicio de los trabajadores

y cumple y hace cumplir las políticas emprendidas, los procedimientos propuestos, los acuerdos arribados y sobre todo los requisitos legales de competencia y exigencia de la autoridad laboral, requisitos sociales y de SST; con ello se demostró, que no era lo que uno quería hacer, sino lo que uno debería hacer basado en reglas y normas aplicables al giro empresarial a favor de las partes interesadas, lo cual considero que todavía tomará su tiempo la verdadera incorporación o entendimiento de los cargos de confianza, ya que en su mayoría siguen considerando que un trabajador es solo el recurso humano, y que el ARH es solo de cumplimiento, para ellos es más importante contabilidad y caja, logística o sistemas a nivel de áreas administrativas, o contar con personal de servicios asistenciales de manera directa y discriminativa, que son permanentemente rotados y por ende reemplazables; y que cualquiera puede llevar esta responsabilidad, lo cual enmarcaría claramente en una dificultad encontrada, pero considero que si se observa desde otra óptica, se logró, de algún modo, modificar parcialmente esa manera de pensar, persuadiendo mediante un frase: todos somos importantes y nadie es indispensable, que finalmente somos seres humanos, que debemos adaptarnos a los cambios modernos y vertiginosos, a exigencias, a la competitividad, etc., y que cada uno aporta el valor de su responsabilidad funcional que otorga su cuota para el logro de objetivos comunes y sientan la utilidad de su intervención; que fue la motivación permanente que se brindó desde el ARH con proyección y compromiso constante.

Estos cambios, sugerencia, aportes, etc., han convencido directamente a la Gerencia General, tanto así que se logró que contraten servicios de asesoría especializadas a nivel laboral, a nivel legal, de bienestar, de seguridad y salud ocupacional, entre otros; con la única finalidad de promover reuniones y talleres de trabajo, capacitaciones para los trabajadores, para el personal directivo, talleres para los comités, etc., y de este modo hacer entender e incorporar la importancia que se tiene el trabajar con personas y para personas, y por ende la importancia que tiene el ARH,

como un áreas estratégica que merece crecer y consolidarse en el tiempo. En pocas palabras, al ritmo de crecimiento de la Clínica y su sostenibilidad demostrada, considero que ya es necesario que cuenta con un Departamento de Recursos Humanos digno de su clase.

De lo expuesto, como logros tangibles en principio, se muestra en la siguiente Tabla comparativa denominado el antes y el después representado en el periodo 2017- 2018 correspondiente a cada trimestre de cada gestión, siendo un periodo de desarrollo de actividades de un año calendario, que sin duda ha sido difícil su incorporación ya que a diferencia de otras áreas, Recursos Humanos, o el área de personal comúnmente conocido en la Clínica, necesariamente sostiene relaciones directas y de mando con todo el personal, indistintamente de su cargo y/o función, siendo personal directo o por terceros, sin desnaturalizar la línea de autoridad y de subordinación respectivamente; por ello se presenta los resultados obtenidos producto de las intervenciones en ARH de la Clínica Ortega SRL, que corresponde a la implementación general del área como primera etapa (organización del ARH y elaboración de documentos técnicos de gestión por cada proceso propuesto e implementado); y a la par su aplicación en campo de cada uno de ellos (sub proceso propuestos), que correspondería a la segunda etapa el marco global; de los cuales ya se tiene evidencias tangibles (informes, archivos, etc.), estando pendiente en otro momento la incorporación de la tercera etapa que corresponde a la implementación de indicadores de gestión y toma de decisiones.

5.2.1. Logros alcanzados generales

Tabla 17.

Estándar propuesto para la gestión adecuada del ARH de la Clínica Ortega SRL.

Logro Alcanzado: Procesos Implementados	Sigla Propuesta	Periodo de Implementación			
		2017		2018	
		N°	%	N°	%
Gestión del Talento Humano	GTH	0	0.00	1	33.33
Gestión del Bienestar Laboral	GBL	0	0.00	1	33.33
Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	GSST	0	0.00	1	33.33
Sub Total		0	0.00	3	100.00

Nota: Tomado de los procesos implementados de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018)

A nivel de resultados tangibles como se puede observar en la tabla 17, el primer logro alcanzado, es que el Área de Recursos Humanos [ARH], se tuvo que reorganizar internamente y al final de las actividades de intervención interna, se logró estructurar en *tres procesos*, con lo cual la organización estructural funcional y de control se llevó a otro nivel, y que hoy en día es la base para, en el futuro, proponer la creación de un departamento de RR.HH, que estaría constituido por tres áreas a su cargo, liderado por un Gerente y con tres profesionales a su cargo que lideren cada área descrita en el presente informe como proceso. En esta etapa, y para los fines del presente informe se ha estructurado tres procesos claramente diferenciados y cada uno con independencia funcional e interdependencia organizacional, estos son: Gestión del Talento Humano [GTH], Gestión del Bienestar Laboral [GBL] y Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo [GSST], con ello el manejo del área, mejoró significativamente ya que cada ítem descrito tienen sus propias características ampliamente descritos, que sin duda apporto valor a la gestión global del ARH.

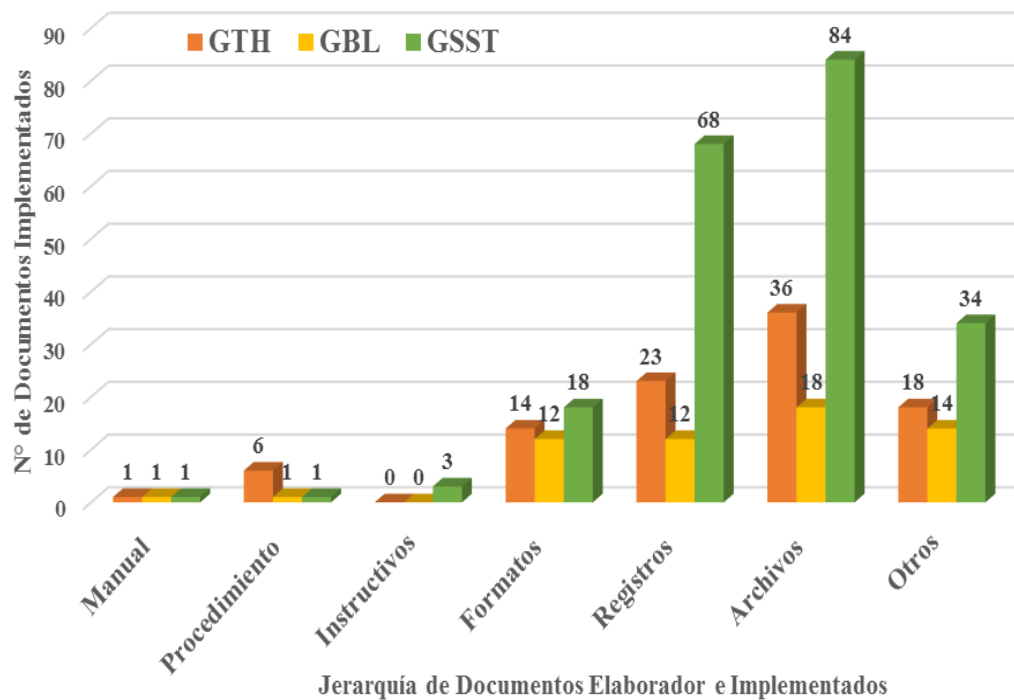


Figura 15. Documentos elaborados e implementados en el ARH.
 Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018)

El segundo aporte fundamental (logro alcanzado), expuesto en la figura 15, se evidencia claramente en la producción de documentos generados en el Área de Recursos Humanos (ARH) de la Clínica Ortega SRL, los mismos que tienen una jerarquía organizacional que permitió su clasificación por tipo de documento elaborado y su consiguiente implementación. Se puede apreciar que en los tres procesos del ARH, se han elaborado tres (03) manuales de gestión, a razón de uno por cada proceso, siendo este documento fundamental para generar el resto de documentos y que corresponde en suma al plan de trabajo de cada unidad del ARH. A nivel de procedimientos, se puede apreciar en total que se han implementado ocho (08) documentos técnicos, siendo el proceso de GTH con mayor número de actuados elaborados (seis unidades) y en los otros procesos (GBL y GSST) a razón de un plan en cada uno respectivamente, procedimientos,

instructivos, formatos, etc., según cada caso, y adicionalmente sus anexos que los componen.

Es preciso indicar que no existe correlación directa en la cantidad de documentos implementados por cada proceso (no es una competencia), ya que cada uno de ellos tiene sus propias características y por ende sus propios requerimientos, es así, por ejemplo, que en el proceso de GSST, habitualmente habrá más documentos implementados y reportados ya que su producción es obligatoria y de manera mensual. Los documentos denominados: instructivos, formatos y registros corresponden a documentos complementarios a los procedimientos implementados, que van desde uno hasta los que el procedimiento lo indique. Respecto a la producción o elaboración de archivos, este siempre reportara la mayor cantidad de documentos generados, ya que son evidencias de la implementación o acción de un procedimiento específico, siendo lo reportado en el grafico citado una foto de un determinado momento. Además, corresponde a la categoría de otros, todo documento generado propio de cada proceso, por ejemplo, el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (RI-SST), que no está comprendido en ninguna de las categorías de documentos descritos en el gráfico, pero es de vital importancia para la gestión del proceso citado; así como las políticas de gestión, objetivos estratégicos, fichas de evaluación de personal, encuestas, registros de evidencias fotográficas, formatos de inspección y reporte de incidentes, etc.; a todo ello nos referimos como producción.

En resumen, en el Área de Recursos Humanos de la Clínica Ortega SRL, al corte del presente informe, se han generado un total de 365 documentos, siendo: 03 Manuales, 08 Procedimientos, 03 Instructivos, 44 Formatos, 103 Registros, 138 Archivos y 66

documentos comprendidos como otros, siendo un importante aporte para la dirección y gestión de actividades planeadas, programadas y ejecutadas en beneficio de los trabajadores directos, terceros, potenciales trabajadores, etc.; con un conglomerado general de 98 documentos creados en el proceso de GTH, 58 en el proceso de GBL y 209 en el proceso de GSST respectivamente; a todo ello, como se indicó con anterior, y para los fines del presente informe se considera como productividad, considerando que al igual que se producen bienes, también se producen servicios; entre ellos documentos técnicos, metodologías de trabajo, procedimientos homologados, diseño de formatos, desarrollo de cursos de capacitación, etc., todos ellos susceptible de ser medidos.

5.2.2. Logros Alcanzados Específicos

Tabla 18.

Implementación del Procedimiento de Reclutamiento y Selección de GTH.

Proceso Implementado	Periodo de Intervención	1er. Trimestre	2do. Trimestre	3ro. Trimestre	4to. Trimestre	Sub Total	Meta Promedio Anual
Reclutamiento y Selección	2017	18	22	25	38	103	120
	2018	46	58	72	E.P.	176	120

Nota: Cantidad de actividades realizadas en el procedimiento

Análisis e Interpretación de Resultados: En la presente tabla 18, se puede apreciar que, siendo una de las labores más importantes en el ARH la gestión del personal desde su ingreso a la institución, su permanencia y su consiguiente desvinculación laboral por cualquier motivo contemplado por ley, recae vital importancia el procedimiento de reclutamiento y selección, la misma que en el 1er. Trimestre del año 2017 (gestión saliente) se realizaba de manera muy precaria; y estando dentro de mis funciones mejorar este requerimiento, se procedió formular e implementar la herramienta correspondiente y desde entonces (2do. Trimestre 2017), se planteó, como mínimo, una meta promedio

anual de 120 actividades de reclutamiento de personal; vale decir a una proporción de 10 reclutamientos por mes; es decir que, cada área y/o servicio identificado dentro de la Clínica Ortega SRL (CO), debería tener una reserva de personal de acuerdo al CAP (Cuadro de Asignación de Personal) del cual se pueda disponer de manera amplia y con mejores posibilidades de contar con un personal que se adecue a las necesidades requeridas y sobre todo con el perfil específico; con lo cual, sin lugar a dudas, puedo aseverar que se ha mejorado progresiva y sostenidamente este proceso y al corte del 3er. Trimestre del 2018 se superó ampliamente la meta promedio anual.

Las actividades realizadas por mi persona en el ARH para lograr el impacto generado por este requerimiento, luego de la planeación, fueron el uso de los medios de comunicación masiva como prensa escrita, publicaciones en las redes sociales, uso de la página web institucional, volantes y publicaciones en lugares estratégicos, promoción interna, etc.; con ello se logró disponer de los Currículos Vitae [CV] de profesionales de las distintas especialidades y profesiones de acuerdo a los perfiles requeridos independientemente a los procesos abiertos. En conclusión, la implementación del Procedimiento de Reclutamiento y Selección ha permitido mejorar significativamente la administración de personal en cartera (banco de postulantes aptos), anticiparse a todo requerimiento y sobre todo proveer de posibles trabajadores en menor tiempo de lo habitual, agilizando la revisión de documentos (ya que se estableció un estándar en la forma, el fondo, contenido y calidad de presentación) y sobre todo, con el perfil ideal que ha permitido mayor permanencia en el puesto y con resultados aceptables en materia de desempeño en el puesto laboral manifestado por el jefe de área o servicio beneficiario

final; y a nivel macro, con un beneficio general a nivel de la Clínica como institución contando así con personal comprometido y debidamente admitidos.

Del mismo modo, la percepción de los postulantes cambio radicalmente, ya que, al parecer, en la gestión anterior no le prestaban atención a la demanda y oferta laboral, rechazando a todo postulante cuando aparentemente estaban los puestos copados, y se tenía problemas de cubrir un puesto cuando de manera intempestiva se producían renuncias y/o abandono del mismo. Con este referente, el ARH, bajo mi dirección y con el procedimiento debidamente implementado, tomó la decisión de atender toda convocatoria de manera responsable y para agilizar dicha labor se procedió a crear una base de datos de candidatos en cartera con los perfiles requeridos, y excepcionalmente aquellos puesto de baja oferta (especialistas médicos muy escasos en al región), se recurrió a otras estrategias que sin duda han cubierto la expectativa de demandantes; y adicionalmente incorporar los otros mecanismos de promoción interna cumpliendo el procedimiento indicado que sin duda sirvió de base y sustento técnico para desarrollar cada etapa propuesto por esta gestión. Es preciso indicar que como meta paralela se ha establecido mantener un índice de rotación menor al 5% anual en la cual venimos sosteniéndola, y que el personal debidamente admitido tanto a nivel administrativo como asistencial, en general y a la fecha ha mantenido su permanencia mayor a seis meses continuos.

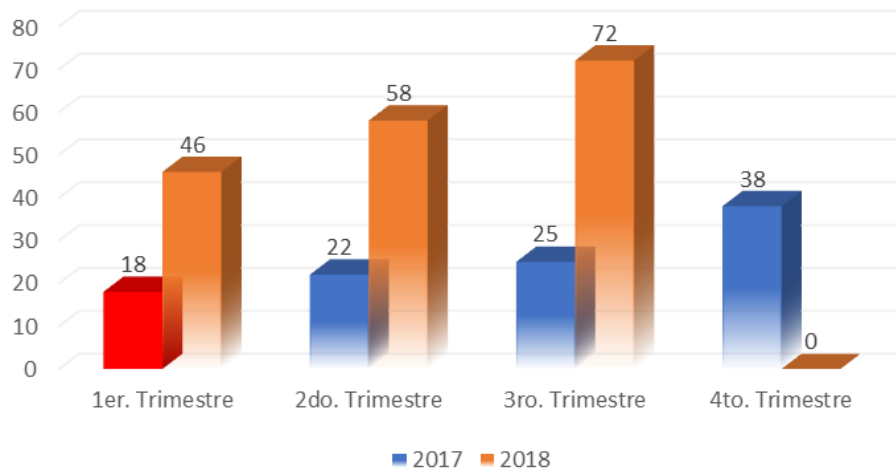


Figura 16. Procedimiento de Reclutamiento y Selección.

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).

En la figura 16, se puede apreciar que en el periodo 2017, en el 1er. Trimestre resaltado en una barra de color rojo, representa la labora en materia de reclutamiento y selección de personal por parte de la gestión saliente, que fue mínima y poco relevante; por lo cual, progresivamente (barras de color azul) refleja nuestro actuar desde el ordenamiento de expedientes, actualización, organización, clasificación y custodia de CV de postulantes, logrando tener y obtener resultados sostenidos de calidad y cantidad en el periodo 2018 (barras de color naranja), y que al cierre del presente informe se cuenta con una base de datos actualizada de cada postulante debidamente admitido y que cubre las expectativas técnicas para cubrir los puestos demandantes.

Tabla 19.
Implementación del Procedimiento de Escalafón y Legajos de GTH.

Proceso Implementado	Periodo de Intervención	1er. Trimestre	2do. Trimestre	3ro. Trimestre	4to. Trimestre	Sub Total	Meta Promedio Anual
Escalafón y Legajos	2017	12	45	115	36	208.0	60
	2018	120	46	58	E.P.	224.0	60

Nota: Cantidad de actividades realizadas en el procedimiento

Análisis e Interpretación de Resultados: En la tabla 19, se puede apreciar claramente que, en el 1er. Trimestre del 2017, solo se encontraron 12 legajos físicos precariamente armados, sin criterio de correlación, menos aun sin un estándar a nivel de forma, fondo y contenido; tanto así que no existía la herramienta del Procedimiento de Escalafón y Legajo como guía para su gestión, por lo que a partir del 2do. Trimestre del 2017 se procedió de manera sostenible y progresivamente a regularizar cada expediente de cada uno de los trabajadores bajo criterios de orden, selección por cada área y/o servicio, clasificación por colores diferenciados (Azul asistenciales), clasificación por colaboradores antiguos, nuevos, locadores, etc.; así como una clasificación de expedientes no actualizados, extraviados, ausentes, etc. Para finales del 4to. Trimestre del 2017, se logró ampliamente dicha regularización en la mayor cantidad de expedientes personales, la misma que se logró mediante actividades de gabinete y de campo, esta última comprendida en la sensibilización personalizada que se brindó a cada trabajador indistintamente de su cargo y/o condición, incluyendo a los cargos de confianza, locadores de servicios continuos, e incluso teniendo un alcance a los directivos de la Clínica Ortega SRL (CO). Al 1er. Trimestre del 2018, como es evidente, se logró tener 120 expedientes debidamente estructurados según el estándar implementado por esta gestión, y de manera sostenida se ha venido manteniendo en cada periodo de evaluación.

Todo ello ha tenido una repercusión positiva a nivel de la alta gerencia y en aquellos casos de fiscalización por la autoridad competente que tenía competencia en evaluar este requerimiento (MINTRA, SUNAFIL, SUSALUD, DIRESA, etc.), ya que se disponía de una base de datos completo y actualizado, tanto a nivel digital como en los expedientes físicos de cada colaborador, con ello se evitó incluso sanciones administrativas o conflictos de interés, ya que el criterio que se manejo fue cada puesto con cada profesional avalado por su expediente personal. Del mismo modo, bajo los criterios estipulados en el procedimiento respectivo, cada colaborador de manera proactiva tenía claro sobre los procedimientos de actualización periódica de legajos, con ello se logró la participación activa y comprometida del trabajador en esta labor poco valorada, pero que tenía impacto relevante cuando se requería para diversos fines, entre ellas, la categorización institucional, que indica, por ejemplo: Presentar los CV actualizados con un periodo no mayor a seis meses, y que muchas veces habían estado en apuros ya que el trámite de documentos como antecedentes, registros de especialidad, certificados de estudios, etc., toma su tiempo; es así que en ella recae la responsabilidad del jefe del ARH, que hemos superado ampliamente esta deficiencia y a la fecha se ha mejorado de manera técnica, formal y eficiente.

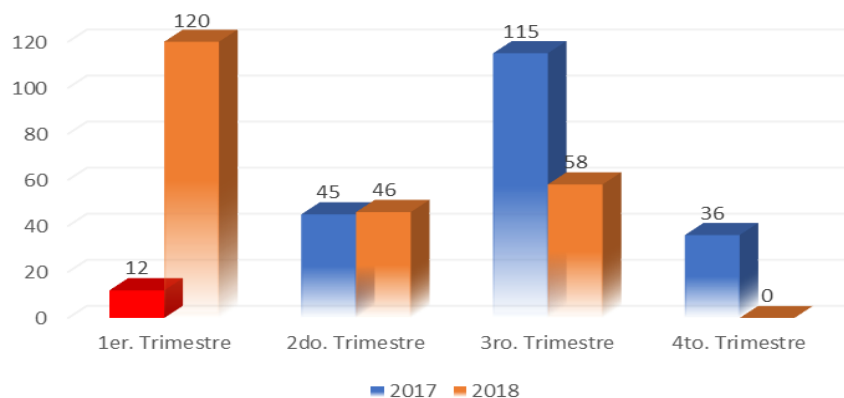


Figura 17. Procedimiento de Escalafón y Legajos.

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).

En la figura 17, se expone que de los pocos legajos encontrados (barra de color rojo), era una situación crítica, ya que los demás trabajadores literalmente estaban laborando de menara informal, y ante una fiscalización definitivamente éramos susceptibles de sanciones. Como se aprecia (barras de color azul), se procedió de manera progresiva a sincerar y actualizar cada expediente y para fines de periodo 2017 se cerraron los últimos 36 casos de trabajadores directo y de otras modalidades. Al inicio del periodo 2018, todos los trabajadores formalmente admitidos en la Clínica contaban con su escalafón y legajo completo y actualizado, y de allí solo se procedió a su mantenimiento e incorporación de nuevos trabajadores, considerando que la rotación de personal es habitual.

Tabla 20.

Implementación del Procedimiento de Control y Reporte de Asistencia de GTH.

Proceso Implementado	Periodo de Intervención	Sujetos de Intervención	1er. Trimes.	2do. Trimes.	3ro. Trimes.	4to. Trimes.	Sub Total	Meta Promedio Anual
Control y Reporte de Asistencia	2017	Administrativo	38	42	22	72	174	288
		Asistencial	58	48	81	84	271	336
	2018	Administrativo	62	68	72	E.P.	202	288
		Asistencial	78	84	84	E.P.	246	336

Nota: Cantidad de actividades realizadas en el procedimiento

Análisis e Interpretación de Resultados: En la tabla 20, al corte del 1er. Trimestre del 2017 se puede notar que el registro de asistencia realizado por personal administrativo y asistencial era bajo y hasta deficiente ya que, los trabajadores no tenían una buena cultura el cuál es realizar un buen marcado, es decir algunos no marcaban cuando llegaban tarde por el descuento, algunos marcaban después de una hora a más, su salida. Por otro lado, marcaban hasta media hora antes su entrada, marcaban varias veces siendo su misma entrada o salida y por último antes de marcar sus entradas registraban su salida y antes de registrar su salida marcaban su entrada. Desorden que no ayudaba a un registro efectivo y óptimo. Es preciso recalcar, que este proceso de Control y Registro de Asistencia, fue el más complejo de abordar, ya que se había institucionalizado la informalidad generada en muchos casos por algunos jefes de área, el exceso de confianza del personal asistencial y administrativo, así como la anuencia y tolerancia del responsable del ARH de la gestión saliente; por ello se empezó a realizar un trabajo de persuasión y sensibilizaciones de manera silenciosa, personalizada y sostenida con cada jefe de área, para ello se Implementó el procedimiento respectivo, se estableció las condiciones del correcto registro y se planteó una meta general de control, siendo 288 registros como mínimo al año del personal administrativo y de 336 registros como mínimo de todo el personal asistencial; es así que para el último trimestre del 2017, se logró sincerar al 100% todos los registros de todo el personal en planilla, una meta loable pese a las vicisitudes y conflictos que se ha tenido que pasar que no amerita mayor atención. A partir del periodo 2018, el registro ha mejorado significativamente, con una tasa de ausentismo laboral bajo, logrando que las faltas y tardanzas sean manejados en coordinación con cada jefe de áreas, así como las gestión de los permisos por distintos motivos, los cambios de turno, e incluso

del descuentos en los casos considerados como faltas insubsanables; de este modo, se logró retomar el liderazgo y control por parte del ARH, siendo a la fecha, el ARH es la única autoridad administrativas para el control y reporte de la asistencia; así también en colaboración con el área de contabilidad, proveerles la contabilidad de horas hombre trabajadas, faltas, tardanzas, permisos, horas extras, etc., para las acciones de compensación económica y/o descuento según corresponda. Y a nivel de la alta gerencia, comentarios positivos, ya que la responsabilidad había sido delegada y asumida de manera responsable y exclusiva; liberando de este modo una carga funcional que no les correspondía, adicionalmente que se logró gestionar la automatización con la adquisición de un equipo biométrico de mayor eficiencia y ajustado a nuestra realidad que agilizo esta labor, pero no bastó ese dispositivo, ya que los análisis y determinaciones necesariamente lo realiza el ARH con criterios y fundamentos administrativos cuidando la correcta interpretación de la norma aplicable a esta acción y de manera manual y llevando un consolidad básico con ayuda del área de sistemas. Es preciso indicar que el control de asistencia en este tipo de instituciones es complejo, ya que el personal administrativo tiene una jornada 2habitual, en tanto que el personal asistencial tiene otro régimen, hacen turnos rotativos, guardias nocturnas, etc.

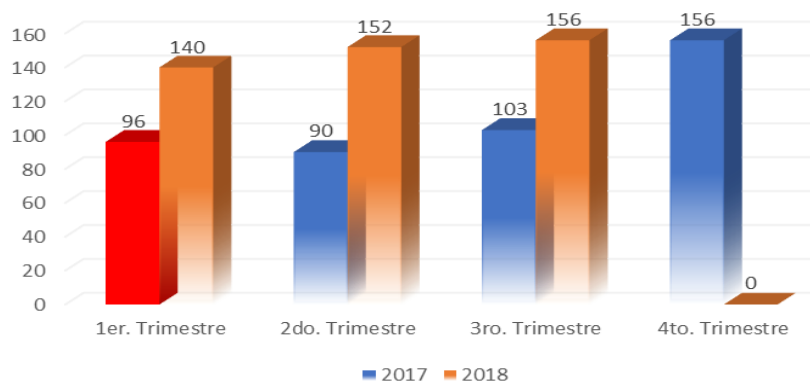


Figura 18. Procedimiento de Control y Reporte de Asistencia.

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).

En la figura 18, se nota que, en la barra de color rojo, refleja que solo de un grupo de trabajadores eran controlados sus reportes de asistencias (administrativo y asistencial de mando medio y obreros), y el resto (en promedio 44 trabajadores, en su mayoría jefes de áreas, personal antiguo y locadores estratégicos) consideraban que era un hecho poco relevante registrar su asistencia y lo manejaban de manera directa con la administración. Al cierre del periodo 2017, se procedió a sincerar dicha actividad logrando, por distintos medios y formas, que todo el personal debidamente admitido en la empresa (con contrato) realice de manera formal y obligatoria su registro en el sistema propuesto; y a la fecha es una política institucionalizada y constituye falta grave no realizar esta acción independientemente a su condición laboral, cargo o función (barra color naranja).

Tabla 21.
Implementación del Procedimiento de Administración de Contratos de GTH.

Proceso Implementado	Periodo de Intervención	Sujetos de Intervención	1er. Trimes	2do. Trimes	3ro. Trimes	4to. Trimes	Sub Total	Meta Promedio Anual
Administración de Contratos	2017	Administrativo	4	12	22	8	46	40
		Asistencial	8	33	93	28	162	80
	2018	Administrativo	24	18	12	E.P.	54	40
		Asistencial	96	28	46	E.P.	170	80

Nota: Cantidad de actividades realizadas en el procedimiento

Análisis e Interpretación de Resultados: En la tabla 21, se puede observar que en el 1er. Trimestre del 2017 se encontraron de manera física 12 contratos por modalidad regularmente elaborados (tanto de personal administrativo y asistencial respectivamente), lo cual no era compatible con el número real de trabajadores al corte del 2do. Trimestre; por ello se procedió como acción urgente elaborar un procedimiento que permita manejar este proceso tan importante para toda organización, ya que en esa condición ya estábamos en falta administrativa interna según lo dispone la ley; además que estaba latente la posibilidad de una intervención de la autoridad competente por denuncia o visita de rutina,

en cuyo caso la institución hasta podía haber sido multada. Con estas consideraciones delicadas, se planteó a la alta gerencia las acciones a tomar y al corte del 3er. Trimestre del 2017 se logró sincerar los contratos de 115 trabajadores en las distintas modalidades, condiciones y periodos respectivamente, tanto con el personal administrativo y el personal asistencial que laboraban de manera continua e irregular; con estos últimos en especial ya que la rotación en un principio era alto (> al 20%), por diversas causas (renuncia voluntaria, temas personales, salario, expectativas bajas, etc.), por ello se realizó un trabajo concienzudo y colaborativo con la gerencia para establecer mejores programas de motivación laboral, propuesta de estabilidad, salario acorde al mercado, posibilidad de hacer línea de carrera, incentivos, mejora de condiciones de ambientes de trabajo, entre otros; con ello se logró al cierre del 3er. Trimestre del 2018, tener una tasa de rotación laboral menos al 5%, manteniéndolo en ese estándar ya que se tuvo la intervención de la SUNAFIL (Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral) y SST (Seguridad y Salud en el Trabajo), quienes al ser competentes en este y otros requerimientos, dieron valor y conformidad de los actuados siendo la mejor prueba de que su implementación era correcta y su manejo estaba dentro de los procedimientos aceptables y por ende no fuimos sujetos de multas o sanciones administrativas; demostrando fehacientemente que la oportuna intervención y acciones implementadas respondieron a la fiscalización laboral y superaron las expectativas de la alta dirección de la Clínica Ortega SRL. Es preciso indicar que el ARH lleva la administración de contratos de manera genérica (elaboración, formalidad y legalidad), con el apoyo de otras áreas como el de contabilidad; así mismo en este proceso se lleva el control del personal en planilla (personal estable) y aquellos contratos por locación de servicios de terceros no

relacionados, con el visto bueno de la GAF y la Gerencia General. Finalmente se implementó una política de renovación de contrato, siendo en todos los casos un contrato por 3 meses, luego medio año y un año y de allí corresponde a la estabilidad laboral en planilla.

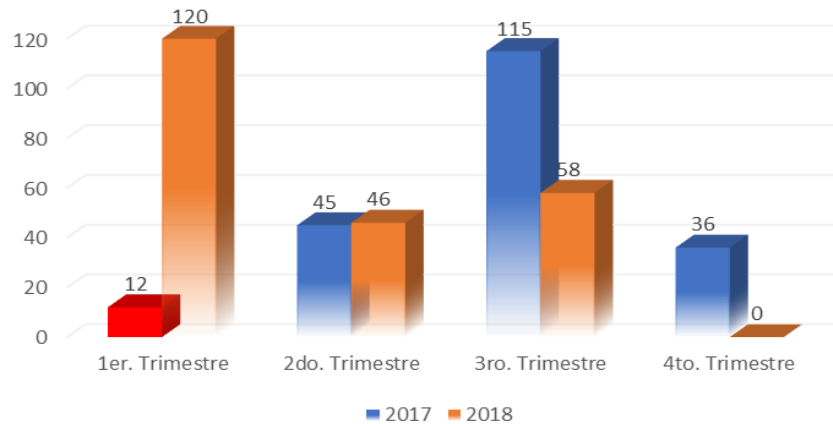


Figura 19. Procedimiento de Administración de Contratos.

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).

Siendo el contrato un documento legal que formaliza la relación laboral y que propone la subordinación para desarrollar una labor remunerada respetando derechos y exigiendo responsabilidades, su inobservancia constituye una falta grave punible de sanción y demandas, por ello fue impresionante evidenciar como se muestra en la figura N° 19, solo 12 contratos de un total de 115 trabajadores (barra color rojo). Se le dio la importancia del caso y al tercer trimestre se logro contar con los contratos por modalidad y la inclusión a contratos indefinido (planilla) según evaluación y obviamente se tuvo que cargar el pasivo de trabajadores que no cumplían con el estándar para determinadas áreas, pero por la mala gestión de su contrato, pasaron a ser indeterminados, y obviamente son situaciones que requieren una atención especializada (derecho laboral). Teniendo estos malos antecedentes, la gerencia a través del ARH validó el procedimiento propuesto y se resume en una frase textual del Gerente General: *Sin contrato no trabaja.*

Tabla 22.
Implementación del Procedimiento de Capacitación Laboral de GTH.

Proceso Implementado	Periodo de Intervención	Requerimiento Laboral	1er. Trimes.	2do. Trimes.	3ro. Trimes.	4to. Trimes.	Sub Total	Meta Promedio Anual
Formación Continua	2017	Inducción	0	2	3	3	8.00	12
		Capacitación	1	2	3	3	9.00	4
(Capacitación Laboral)	2018	Inducción	4	4	6	E.P.	14.00	12
		Capacitación	2	3	3	E.P.	8.00	4

Nota: Cantidad de actividades realizadas en el procedimiento

Análisis e Interpretación de Resultados: En la tabla 22, podemos notar que en el 1er. Trimestre del 2017 no se realizaba ninguna actividad de formación continua (conocida habitualmente como programa de capacitación, en este caso en particular desde el enfoque laboral), y siendo una exigencia por la autoridad competente, se procedió a realizar un diagnóstico situacional a nivel de toda la Clínica Ortega SRL, encontrando que el personal asistencial, comprendido entre médicos, licenciadas en enfermería, técnicos y otras especialidades relacionadas, si realizaban a título electivo actividades de capacitación, las mismas que obviamente eran de especialidad y que también eran requeridas por el sector fiscalizador (SUSALUD, DIRESA, MINSA, IPRESS), la misma que no eran reportadas de manera interna al ARH, por tanto no se tenía información respecto a qué tipo de actividad realizaban, quienes o cuantos, con qué frecuencia, etc.; y de otro lado, y en menor proporción hacían lo propio los jefes de las áreas administrativas con su personal, lo cual, en ambos casos no era el procedimiento estándar que se debería tener. De lo expuesto, se procedió a elaborar el manual de procedimientos de actividades de formación continua a nivel laboral, que fue validado para todas las áreas y servicios de la CO. Con ello, se logró en principio, establecer metas anuales (tomando como referencia lo dispuesto por la ley de SST, se estandarizo de manera interna un mínimo de 4 capacitaciones por año por cada área o servicio de la CO, así mismo, de manera

obligatoria una inducción cada mes, en especial para personal nuevo, personal con rotación de turno y/o cuando se haya cambiado un proceso...); con todo ello, en la tabla descrito refleja solo las actividades planeadas y ejecutadas del ARH, siendo para nosotros una excelente oportunidad de acercamiento a los trabajadores y mediante estas actividades de formación continua transmitir no solo información, sino compromisos, responsabilidades y hasta motivarlos a generar cambios en sus respectivas áreas y/o servicios; del mismo modo se convirtió en un espacio de aportación de ideas, resolución de dudas, sugerencia y hasta críticas, con ello se mejoró significativamente la relación entre colaboradores liderados por el ARH. Así mismo, un logro importante es que desde el corte del último trimestre del 2017, al 15 de diciembre del mismo año, todos los jefes de las áreas y servicios notificados, presentaron sin excepción sus respectivos programas y cronogramas de capacitación, respetando el formato declarado e impuesto por el ARH, indicando los temas de su interés, el tiempo, la fecha, día, el ponente, etc., con ello se pudo monitorear el cumplimiento de dichas planeaciones y brindar el soporte necesario para su cumplimiento en el periodo 2018, así como darles las facilidades de acceso al auditorio cuando lo requerían, gestionar la logística básica e incluso en algunos casos los refrigerios y/o pagos para los ponentes externos. Del mismo modo, respecto a las inducciones y capacitaciones generales, mejoro significativamente la participación del personal y sus respectivos jefes, ya que en cada convocatoria la afluencia de personal superó la expectativa y logrando evidenciar los cambios en el mediano y corto plazo cuando se realizaban las pruebas escritas y las visitas de rutina (inspección de áreas) respectivamente, validando los conocimientos transmitidos plasmados en un mejor

desempeño laboral. Considero, y sin desmerecer al resto de procesos implementados, que este proceso fue el de mayor impacto global.

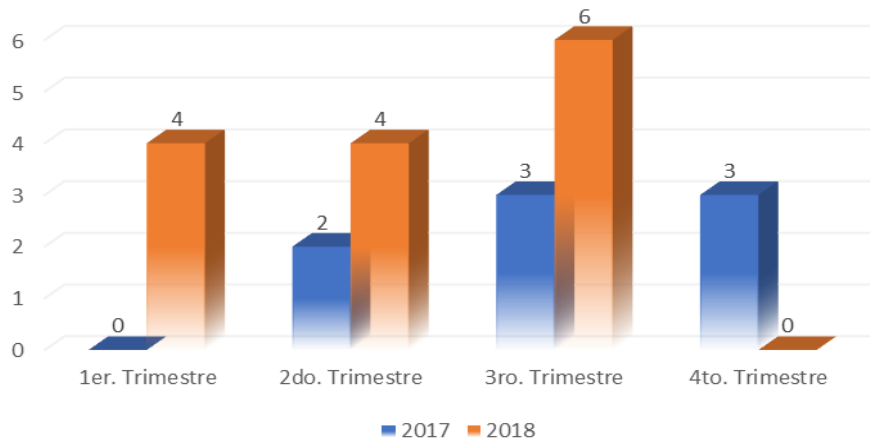


Figura 20. Procedimiento de Inducción Laboral.

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).

Como se indica en la figura 20, la Inducción es un proceso obligatorio y necesario para todo trabajador nuevo o que cambie de puesto dentro de la organización, la misma que en promedio debe ser una vez por cada admisión de nuevos trabajadores, o cuando este cambia de labor de un área a otro de distinto nivel o complejidad y debería tener una evidencia documentada de dicha acción (inducción grupal y/o individual), por lo que, en el periodo 2017 que corresponde a la presente gestión se empezó a implementar y desarrollar dicha actividad, y al peridió 2018 se mantuvo el estándar y hasta supero el requerimiento que refleja la labor proactiva propuestas expresada en la figura propuesta (barras color naranja). Del mismo modo indicar que hay dos tipos de inducciones: Una Inducción Laboral y Otras de SST. El primer respeto a la labor especifica que va a realizar y el otro respeto a los riesgos inherentes al puesto de trabajo que va ha ocupar el nuevo trabajador; en ambos casos deben estar debidamente ejecutadas, con firma del trabajador e incluso con una constancia física adosada a su legajo personal. Hoy en día este procedimiento es de carácter obligatoriom para toda la Clínica Ortega SRL.

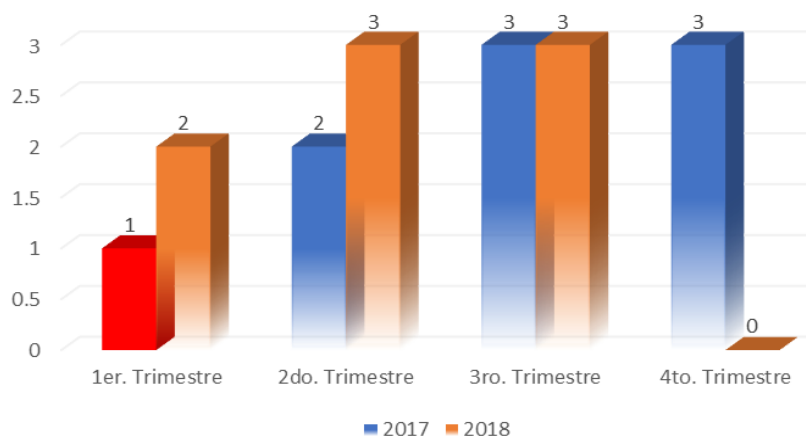


Figura 21. Procedimiento de Capacitación Laboral.

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).

El mismo estándar en la figura 21, se puede notar corresponde a las actividades de capacitación, que al parecer no lo consideraban como algo vital la gestión anterior (barra de color rojo 1er. Trimestre 2017), pero en realidad es una inversión y estimula laboral que fue admitido proactivamente por la gerencia.

Tabla 23.

Implementación del Procedimiento de Evaluación del Desempeño de GTH.

Proceso Implementado	Periodo de Intervención	Sujetos de Intervención	1er. Trimes.	2do. Trimes.	3ro. Trimes.	4to. Trimes.	Sub Total	Meta Promedio Anual
Evaluación del Desempeño Personal	2017	Administrativo	0	0	0	1	1.00	2
		Asistencial	0	0	0	1	1.00	2
Desempeño Personal	2018	Administrativo	0	1	0	E.P.	1.00	2
		Asistencial	0	1	0	E.P.	1.00	2

Nota: Cantidad de actividades realizadas en el procedimiento.

Análisis e Interpretación de Resultados: En la tabla 23, corresponde a una auto evaluación de las acciones implementadas y descritas anteriormente en el ARH, vale decir que, referirnos al Desempeño Personal, implica muchos componentes externos e internos que ha experimentado todo trabajador desde que fue admitido como postulante a un cargo (Reclutamiento y Selección), el cumplimiento y veracidad de sus documentos personales

y antecedentes para su admisión y selección (Escalafón y Legajos) su incorporación formal al puesto laboral (Administración de Contratos); ya incorporado a la fuerza laboral, el seguimiento y control de su asistencia, tardanzas, permisos, faltas, etc. (Control y Reporte de Asistencia), así como de su participación y rendimiento en las actividades de formación continua laboral que corresponde a su formación profesional específica en el área de su competencia (Formación Continua - Capacitación Laboral), entre otros, que sin duda ha generado valor en aquellos trabajadores que desde su ingreso a la institución han experimentado estos procesos vivenciales y han permanecido hasta la fecha; por ello existía la necesidad de ver su nivel de satisfacción en el puesto laboral y por obvias razones su desempeño personal que no se había realizado y menos contemplado en la gestión anterior; por ello, al plantear esta competencia a la alta gerencia, se obtuvo la autorización de su implementación, logrando elaborar en primera instancia el instrumento de control y en segundo lugar su aplicación en el último trimestre del 2017, con ello no solo se cumplió con el encargo, sino que se estableció como meta realizar una evaluación del desempeño personal dos veces a la año. En su aplicación, y siendo un proceso poco conocido por el personal, en su primera etapa se tuvo mucho rechazo, incertidumbre y hasta desacuerdo por parte del personal, sobre todo por parte de los jefes de áreas y servicios; proceso considerado normal frente a un procedimiento considerado como invasivo, *a nadie le gusta que le evalúen...*; por ello se planteó implementar un instrumento piloto con una muestra estratificada y bajo criterios de inclusión directa planteada por la gerencia general y el ARH; de ese modo se procedió a mejorar el instrumento, sopesado con el acompañamiento y actividades de socialización y sensibilización a todos los trabajadores, logrando finalmente la aceptación en los mejores

términos y al cierre del segundo trimestre del 2018, los resultados obtenidos en el desempeño laboral arrojaron resultados aceptables y que en su mayoría superaron las expectativas de los jefes de áreas y servicios respectivamente, con ello se fortaleció las relaciones interpersonales, mejoro significativamente el trato entre compañeros, la reciprocidad entre las áreas administrativas y asistenciales y sobre todo el clima laboral de jefes y subordinados. No obstante, en aquellos casos que estuvieron por debajo de la escala permitida, se procedió a brindarles una reinducción y acompañamiento personalizado, logrando en menor tiempo su calificación aceptable con ello, dichos trabajadores mostraron mejores actitudes de cambio y asumieron el liderazgo y confianza de sus compañeros (efecto rebote por no ser relegados). Se espera que al cierre del periodo 2018 los resultados serán más que satisfactorios.

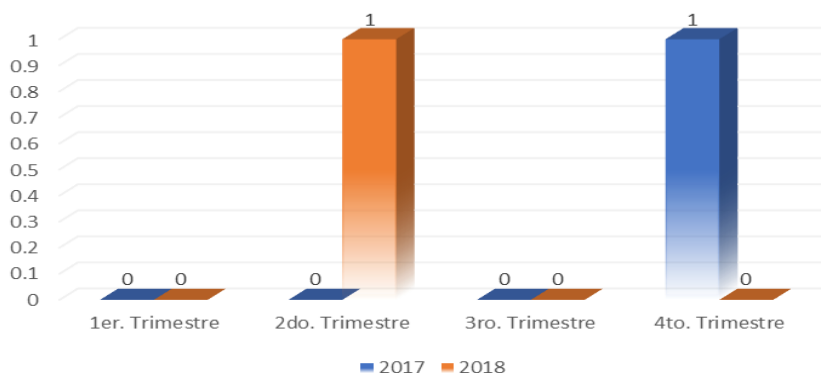


Figura 22. Procedimiento de Evaluación del Desempeño.
 Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).

En la figura 22, se puede notar toda propuesta de cambio o mejora dentro de una cultura pobre compuesta de trabajadores que velan por sus intereses particulares más que colectivos y/o institucionales muestran siempre un rechazo y/o resistencia, ya que en ello refleja el temor de la incompetencia solapada en evitar todo tipo de evaluación. Esa hipótesis considero que fue, una de las razones por la cual no se había implementado este

requerimiento, no por obligación, sino por establecer y proponer mejoras a nivel organizacional; por lo cual, en la gestión asumida, se planteó la importancia de desarrollar este tiempo de evaluaciones como mínimo dos veces al año, con la finalidad de identificar debilidades y fortalezas, para así proponer acciones de mejora conjunta.

Tabla 24.
Implementación del Procedimiento de Bienestar Laboral de la GBL. Corresponde a las actividades realizadas en la unidad de Bienestar Social.

Proceso Implementado	Periodo de Intervención	Sujetos de Intervención	1er. Trimes	2do. Trimes	3ro. Trimes	4to. Trimes	Sub Total	Meta Promedio Anual
Bienestar Social	2017	Prestaciones económicas	1	4	3	5	13	08
		Celebración de cumpleaños	0	3	3	3	09	12
		Celebraciones y festividades	0	3	2	4	09	10
	2018	Prestaciones económicas	4	0	5	E.P.	09	08
		Celebración de cumpleaños	3	3	3	E.P	09	12
		Celebraciones y festividades	3	3	2	E. P	08	10

Nota: Cantidad de actividades realizadas en el procedimiento.

Análisis e Interpretación de Resultados: En la tabla 24, corresponde a un subproceso del proceso mayor de Gestión de Bienestar Laboral, que tiene la finalidad de expresar las actividades desarrolladas en cumplimiento a los requisitos laborales obligatorios y aquellas motivadas por la gestión interna del ARH con la finalidad de fortalecer la unidad familiar a nivel laboral, la socialización y puesta en valor de eventos festivos de impacto personal y/o grupal dentro del entorno laboral; vale decir que se abordó en principio todos los casos de *prestaciones económicas* comprendidas estas en (licencias de pre y postnatal, paternidad, enfermedad, etc.), teniendo una meta promedio anual de 08 casos identificados en el periodo de 2017, no está contemplado los casos de enfermedad, ya que esta condición es de alta variabilidad, pero si se contabiliza en los casos que se hayan presentados. Con respecto a la ejecución de las *actividades de celebración de*

cumpleaños, al tener una fuerza laboral importante, se ha establecido una estrategia grupal de unificar todos los onomásticos por mes y hacer una reunión de celebración de aquellos trabajadores comprendidos en dicho periodo, habilitando el auditorio de la CO, gestionando los recursos mínimos para organizar el agasajo, la misma que se han realizado el último día de cada mes, teniendo una meta de 12 reuniones por este motivo, lo cual sin duda ha tenido una aceptación favorable por parte de los colaboradores; y adicionalmente por política institucional descrita en el *reglamento interno de trabajo* (RIT) se le concede el mismo día de su cumpleaños como día libre pagado, siendo una motivación que supera las expectativas de todo trabajador. Por último, las *actividades de celebraciones y festividades*, a diferencia de lo señalado con anterioridad, se han desarrollado en la fecha indicada (ej. Día del trabajo, aniversario institucional, etc.), la misma que está liderada por la Gerencia de Administración Financiera (GAF) y ejecutada por la unidad de Bienestar Laboral del ARH. Con lo expuesto, sin duda, se ha logrado su implementación e institucionalización dentro de la organización, ya que al parecer había estado relegado por diversos motivos, y mediante la intervención desinteresada del personal de apoyo de bienestar social y el apoyo fundamental de la Gerencia General se dieron con éxito el cumplimiento de estas actividades, lo cual demuestra claramente el desprendimiento institucional para con los trabajadores, teniendo sin duda réditos a nivel institucional.

Tabla 25.

Implementación del Procedimiento de Cultura Organizacional de la GBL.

Proceso Implementado	Periodo de Intervención	1er. Trimes.	2do. Trimes.	3ro. Trimes.	4to. Trimes.	Sub Total	Meta Promedio Anual
Cultura Organizacional	2017	0	0	2	3	5	4
	2018	4	3	4	E.P.	11	4

Nota: Cantidad de actividades realizadas en el procedimiento.

Análisis e Interpretación de Resultados: En la tabla 25, podemos referirnos a la consecución de acciones implementadas; es decir, referirnos a Cultura Organizacional hasta el 2do trimestre del 2017 no se tenía claro, ya que no se había implementado las bases sólidas para tener una respuesta positiva de los trabajadores, no se podía pedir mucho cuando se dio poco, no se podía evaluar cuando nunca se estableció las reglas de juego, etc.; lo que soportaba la gestión empresarial era sin duda la imagen institucional ganada por los fundadores y los que se había implementado era una rutina laboral casi estancada, con poca interacción entre la parte empleadora y trabajadora en forma general. De lo expuesto, se logró en principio elaborar el procedimiento correspondiente e implementar los procesos ya descritos anteriormente, paulatinamente se abrió las condiciones favorables para introducir en primer lugar el concepto de *cultura organizacional* y en segundo lugar la convivencia organizacional de lo referido. Para el logro de dicha condición, se propuso realizar actividades diversas, teniendo como meta mínima realizar una actividad de socialización una vez por cada trimestre. Y con el apoyo de los colaboradores del ARH que corresponde al asistente de Bienestar laboral, en el periodo 2018 al corte del tercer trimestre del mismo año se superó dicha meta ampliamente, y en las encuestas de sondeo de opinión las respuestas fueron las esperadas con una aprobación de más del 80% de los colaboradores y jefes de áreas y servicios; incluso se planeó encuestas anónimas para los pacientes, familiares y público en general,

logrando del mismo modo respuestas asertivas y en los casos de quejas y reclamos fueron canalizadas adecuadamente y abordadas con la celeridad del caso para dar solución y evitar efectos negativos a la gestión. En suma, podemos decir que el trabajo sostenido y metódico que se ha venido realizando desde la asunción del cargo en el ARH, ha tenido frutos reflejados en la mejora del cumplimiento de los procesos propuestos, con ello podemos decir fehacientemente que a la fecha se tiene una *cultura organizacional* sólida, comprometida y sobre todo basado en nuestra cultura de valores, en la cual cada colaborador se siente identificado y comprometido con su labor que elogia las habilidades personales y valora el aporte de sus compañeros de trabajo, fomentado espacios de dialogo, competencia sana y sobre todo trabajo en equipo guiados con nuestra visión y misión institucional, cuyo mejor logro se notó en la satisfacción del cliente final que manifiesta su respaldo total en la calidez y calidad de atención en los distintos servicios y con cada trabajador que ha tenido la oportunidad de atenderlos. Logro anhelado que no basta un solo momento, sino que se persuade para que sea continuo y en mismo estándar sin claudicar a las vicisitudes en todos los sentidos. En conclusión, se logró persuadir la cultura personal y adoptar la cultura institucional como filosofía de trabajo basado en evidencias.



Figura 23. Procedimiento de Cultura Organizacional.

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).

En la figura 23, corresponde a un tema complejo, poco explorado o evidenciado en antecedentes en otras empresas, más aun al tratarse de una IPRESS, lo cual lo hace más exigente ya que permanentemente se trata con personas y si nuestra cultura institucional es débil fácilmente puede ser vulnerado por otras de mayor categoría; por ello se dio la iniciativa de hacer esta propuesta y dar las bases para promover su implementación, la misma que sin duda requiere mayor juicio de valor y una vez obtenido los resultados someterlos a criterios de cambio radical y propuestas de mejora continua. Del mismo modo, como parte de la cultura esta aquella que viene con cada trabajador, y que necesariamente se tiene que alinear a nuestros lineamientos institucionales maque a sus comportamientos personales, he allí la razón de implementar este requerimiento de vital importancia para la gestión del talento humano.

Tabla 26.

Implementación del Procedimiento de Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo de la GSST.

Proceso Implementado	Periodo de Intervención	1er. Trimes.	2do. Trimes.	3ro. Trimes.	4to. Trimes.	Sub Total	Meta Promedio Anual
Comité Paritario de SST	2017	0	0	0	1	1	1
	2018	1	0	0	E.P.	1	1

Nota: Cantidad de actividades realizadas en el procedimiento.

Análisis e Interpretación de Resultados: En la tabla 26, corresponde a un requerimiento relativamente nuevo para el ARH, ya que, siendo un requerimiento obligatorio para el empleador, y la misma que debería ser implementado y llevado por un personal a dedicación exclusiva y con competencias de perfil definido pero no limitante por otra especialidad, fue grato asumir dicha responsabilidad adicional a la ya tan ajetreada labor que implica el ARH, lo cual con mucho mayor compromiso lo asumimos logrando resultados ideales a la gestión institucional. Es de este modo que, al contar con más de 20 trabajadores, la ley competente refiere que se debe conformar un comité paritario en materia de SST (Seguridad y Salud en el Trabajo), con ello llevar una cultura de prevención en cumplimiento de lo dispuesto por el reglamento de dicha ley; es así que se puede evidenciar que en el periodo 2017, pese haber tenido un libro de actas implementado desde el año 2012, no se llevó adecuadamente la gestión del comité en mención, estando literalmente en falta administrativa y sujetos a multa por incumplimiento; hecho preocupante que se expuso ante la alta gerencia y se determinó mi designación como responsable del servicio de SST dentro de la CO.; es así que en el último trimestre del 2017, se logró regularizar todos los actuados pendientes y organizar el área de SST, respeto a la documentación obligatoria, a la documentación de control y los sustentos y evidencias de los actuados; entre ellos la implementación y gestión de un comité de SST. Al respecto, y a este último, en el periodo 2018 se logró conformar y validar

el nuevo Comité de SST de manera formal (creación de una resolución firmada por el Gerente General que reconoce formalmente el Comité de SST-CO), así como establecer las reuniones programadas de manera periódica (una vez por mes según calendario propuesto) con la participación de miembros representantes de los trabajadores elegidos democráticamente por sus compañeros en elecciones libres y abiertas, así como representantes de la parte empleadora designados directamente por la gerencia general mediante documento interno; en ambos casos de manera paritaria (iguales cantidades) y adicionalmente la designación del Responsable de SST, que en esta oportunidad recae en el jefe del ARH. El mejor logro que ha tenido la implementación del servicio de SST dentro de la Clínica, ha sido la representación de los trabajadores mediante el Comité de SST, con ello la relación directa de los trabajadores tanto de las áreas administrativas como de asistenciales fue directa, oportuna y hasta proactiva; ya que reportaban todo acto y/o condición sub estándar en materia de SST, evitando accidentes de trabajo, incidentes peligrosos, etc., y en la sucesión de cualquiera de ellos, promover la intervención rápida y oportuna para minimizar sus impacto. Del mismo modo, la creación de este Comité de SST, ha permitido plantear las mejoras sustanciales en materia de SST dentro de la CO., como mejorar instalaciones, señalización de seguridad, equipamiento, capacitaciones, etc. Finalmente, este comité paritario ha tenido vital intervención como mediador de buscar beneficios para todos los trabajadores ante la gerencia general, para ello se propició las reuniones de trabajo en la cual se logró gestionar el SCTR (Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo) que su costo es completamente asumido por el empleador, en especial para el personal asistencial (trabajo de riesgo) y con proyección al personal en general (beneficio corporativo),siendo más que una obligación un compromiso asumido

desde la implementación y activación de dicho comité, siendo un logro de esta gestión a favor de los trabajadores en general, reconocido por el mismo SUNAFIL cuando fuimos fiscalizados.

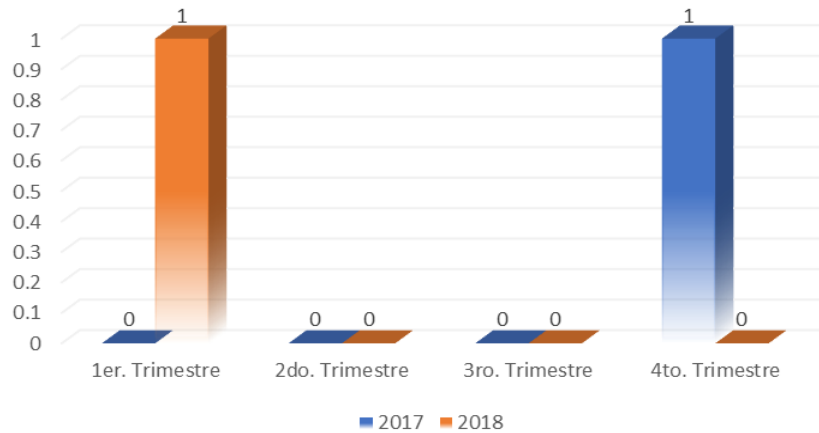


Figura 24. Procedimiento de Comité Paritario de SST.

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).

En la figura 24, corresponde al Comité de SST, en principio corresponde a su legalidad en el proceso de constitución, ya que el ente fiscalizador propone un instructivo, y por parte del empleador es adaptarlo a su realidad; en ese sentido se grafica en barra azul, lo que fue el comité saliente, y en barra color naranja el nuevo comité para el periodo 2018 – 2019. (Un año.), indicando adicionalmente que las reuniones de los titulares de este comité con el responsable del servicio de SST de Clínica es una vez por mes; y todo su actuar esta regido por el reglamento del comité paritario de SST elaborado para la Clínica Ortega SRL.

Tabla 27.

Implementación del Procedimiento de Programa y Cronograma de Seguridad y Salud en el Trabajo de la GSST.

Proceso Implementado	Periodo de Intervención	1er. Trimes.	2do. Trimes.	3ro. Trimes.	4to. Trimes.	Sub Total	Meta Promedio Anual
Programa y Cronograma del SG-SST	2017	0	1	2	3	6.00	12
	2018	3	3	3	E.P.	9.00	12

Nota: Cantidad de actividades realizadas en el procedimiento.

Análisis e Interpretación de Resultados: En la tabla 27, Podemos apreciar en resumen los componentes del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) dentro de la CO; entendiendo que el proceso de Programa y Cronograma del SG-SST corresponde a una planeación de actividades que en el 1er. Trimestre del 2017 no se tenía planeado, considerado que habitualmente su planificación es a inicio de cada periodo anual, cuya finalidad es guiar las actividades que se tiene que realizar en cumplimiento de lo requerido por la Ley de SST, vale decir que no es opcional ni complementario, más por el contrario es obligatorio y sujeto de sanciones administrativas y pecuniarias severas. De lo expuesto de manera consensuada y en coordinación con el Comité de SST, la Gerencia General y en mi condición de responsable del Servicio de SST, y a la vez jefe de ARH se inició progresivamente con la planeación y su consecuente ejecución planificada, planteando como mínimo una reunión de gestión por cada mes (adicionalmente se formuló un calendario de reuniones como apoyo a la gestión). En la tabla se representa la reunión planificada y a la vez desarrollada, indistintamente a las actividades que cada mes se realizaban como son las inspección planeada en los ambientes laborales (servicios asistenciales y áreas administrativas respectivamente) el reporte de actos y condiciones sub estándar, el cumplimiento de obligaciones, etc.; las mismas que se han tenido que exponer de manera objetiva ante este grupo de trabajo

logrando en cada reunión plantear la situación problemática real y a la vez plantear las alternativas de solución en el corto, mediano y largo plazo, logrando efectivizar e institucionalizar este proceso que ha generado valor diferenciador con respecto a la gestión anterior, y en comparación con los logros alcanzados, se logró tener un control eficiente de las actividades y definitivamente la CO no ha sido sujeto de sanción. Es preciso indicar que este proceso implementado, adicionalmente ha permitido corregir deficiencias en materia de SST a nivel estructural (Instalaciones eléctricas defectuosas, tableros de mandos eléctricos no homologados, etc.), a nivel no estructura (estructuras vidriadas sin laminado de protección, equipos sin guardas de seguridad, falta de señalización de corredores y ambientes de riesgo, luces de emergencias, extintores, etc.) y a nivel Organización (conformación de las brigadas de primera respuesta, designación de los miembros del comité de SST, publicación de agendas de teléfonos de emergencias, elaboración de la herramienta IPER (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos), publicación de mapas de riesgos, elaboración del plan de gestión de riesgos, el plan de acciones correctivas, etc.) con todo ello, se procedió periódicamente con el seguimiento de las actividades programadas mediante el calendario de cronograma de actividades planteadas en los doce meses del periodo 2018, llevando un control eficiente sin descuidar la labor principal que corresponde a la administración y gestión del ARH. Adicionalmente se puede acotar como logro, la gestión realizada ante la Gerencia General quien, al ver que la labor de inspección de SST y la homologación de las herramientas de gestión requerían de un especialista en la materia, se logró contar con la asesoría externa de expertos en la materia, de empresas privadas, así como de instituciones de apoyo como el

CEPRIT-ESSALUD, seguros, etc.; y esto fortaleció la gestión y dirección de las actividades encomendadas en material de SST.

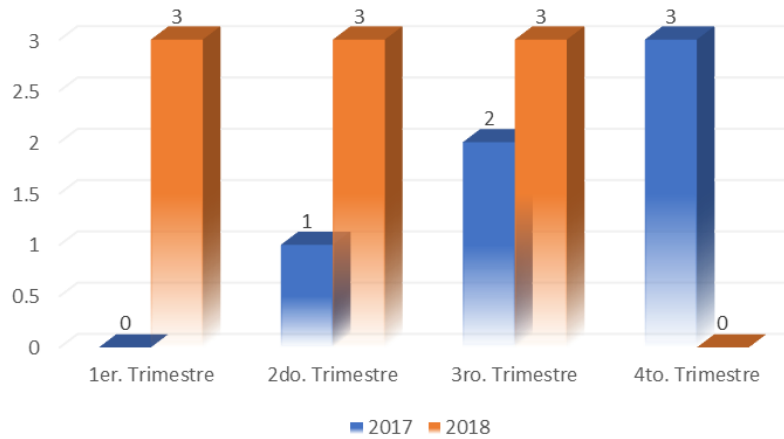


Figura 25. Programa y Cronograma de SST.

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).

En la figura 25, se observa este sub proceso, que es de vital importancia ya que nos ha permitido estructurar todo cuanto compete a las actividades planeadas y a la vez ejecutadas en materia de SST., que en promedio se plantea y ejecuta como mínimo una vez cada mes, y dicho reporte de actividades al estar plasmados en el Programa y Cronograma tiene fecha de ejecución y por ende son susceptibles de su verificación, por el jefe inmediato, el personal interesado, los miembros del comité de SST e incluso la autoridad competente cuando esta lo requiera. El eslogan que se empezó a promover y compartir con los trabajadores en materia de SST, fue: Lo que se planea se cumplen.

Tabla 28.

Implementación del Instructivos del Programa y Cronograma de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros (ICES) en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo de la GSST.

Proceso Implementado	Periodo de Intervención	Requerimiento Laboral	1er. Trimes	2do. Trimes	3ro. Trimes	4to. Trimes	Sub Total	Meta Promedio Anual
Programa y Cronograma de ICES en SST	2017	Inducción	0	0	3	3	6.00	12
		Capacitación	0	0	2	2	4.00	4
		Entrenamiento	0	1	2	3	6.00	4
		Simulacro	0	0	1	1	2.00	2
	2018	Inducción	3	3	3	E.P.	9.00	12
		Capacitación	2	2	2	E.P.	6.00	4
		Entrenamiento	3	3	3	E.P.	9.00	4
		Simulacro	1	1	1	E.P.	3.00	2

Nota: Cantidad de actividades realizadas en el procedimiento.

Análisis e Interpretación de Resultados: En la tabla 28, en principio se puede apreciar, a diferencia de lo expuesto en la tabla 22, que corresponde al proceso de Formación Continua (Capacitación Laboral), este corresponde exclusivamente a la exigencia requerida por la Ley de SST, que refiere que como mínimo debe ser 4 capacitaciones al año, del mismo modo, indica que todo colaborado debe recibir obligatoriamente la inducción laboral y una inducción en materia de SST relacionado a su puesto de trabajo; de lo expuesto se puede apreciar que al corte del 2do. Trimestre del año 2017 no se realizaban estas labores (inducción, capacitación, entrenamiento ni simulacros), los cuales a diferencia de las capacitaciones laborales por especialidad, en temas de SST son todas sujeto de sanciones su inobservancia; por ello se realizó en primera instancia estandarizar el requerimiento y se realizó en principio el procedimiento de programa y cronograma de actividades de ICES (Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros), logrando en los meses subsiguientes cumplir estrictamente lo planeado, fomentando la participación activa de todos los colaboradores en actividades generales (simulacros nacionales y programados a nivel de toda la CO), en las Capacitaciones al

personal asistencial y administrativos en sus riesgos respectivos (inherentes a su labor - bioseguridad), así como desarrollar actividades de entrenamiento por grupos, pabellones y pisos en el manejo de extintores portátiles, maniobras de evacuación masiva, entre otros y finalmente todo los trabajadores nuevos obligatoriamente han recibido la inducción en materia de SST antes de su incorporación a la fuerza laborar de la CO. Resaltar del mismo modo, que se ha contado con la valiosa participación de expositores externos de instituciones, especialidades y trayectoria reconocida, y por cada actividad de formación continua en materia de SST, se ha registrado la participación del personal en los registros declarados, se ha realizado una encuesta anónima por cada evento para evaluar el nivel de organización, el ambiente de trabajo, los materiales utilizados, la calidad y competencia de los facilitadores y el aporte de los contenidos disertados; y en más del 80% se tiene puntajes considerados como bueno, muy bueno y hasta excelente. No conforme con ello, cada ponencia realizada ha concluido con la emisión de los certificados correspondientes debidamente diligenciados que le da la validez correspondiente a la institución por haber cumplido un requerimiento y al personal por su valiosa participación masiva, libre y voluntaria que genero el compromiso mayor y los efectos definitivamente se han visto reflejados en la calidad de atención que han venido brindando a los pacientes y usuarios de nuestros servicios, se ha reducido significativamente el reporte de incidente, minimizado todo acto y/o condición sub estándar y de cierta forma se está garantizando la seguridad de todos los involucrados; así como tener y mantener una muy baja accidentabilidad.

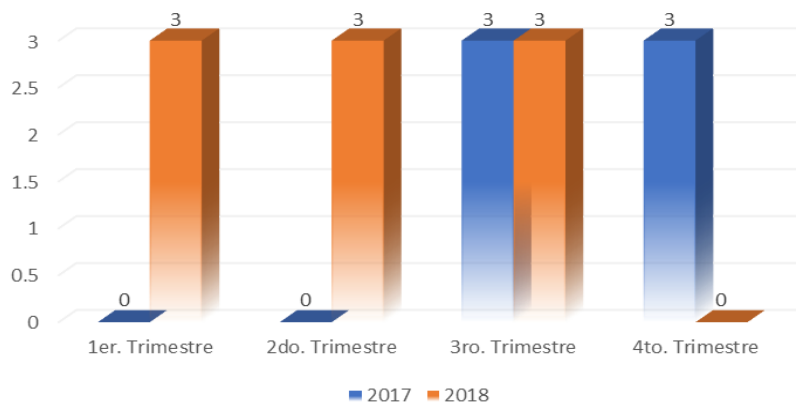


Figura 26. Formación Continua SST: Inducción.
 Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).

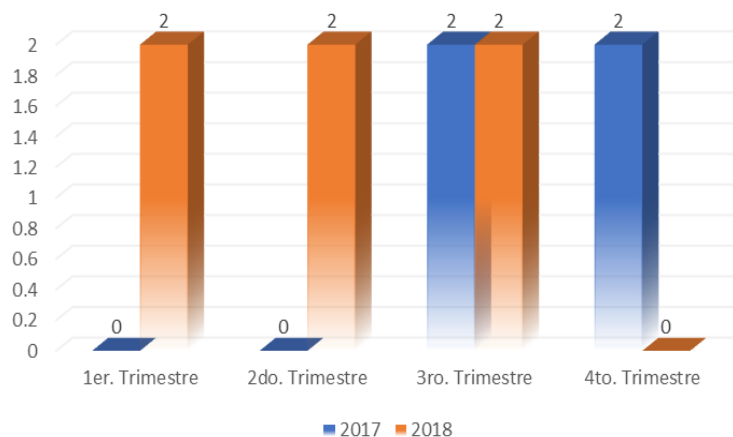


Figura 27. Formación Continua SST: Capacitación.
 Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).

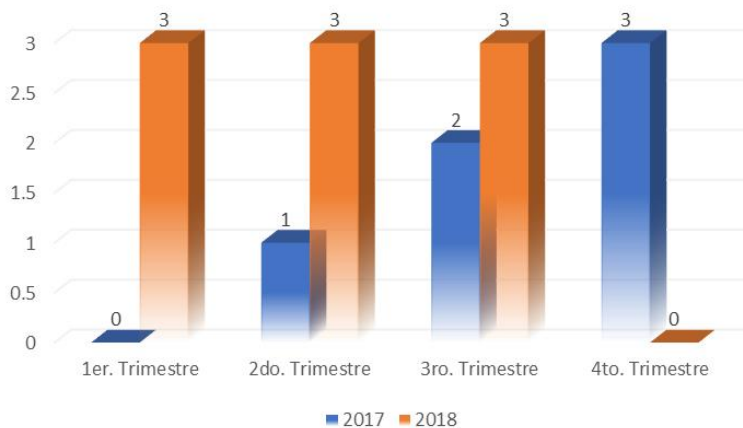


Figura 28. Formación Continua SST: Entrenamiento.
 Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).



Figura 29. IN: Formación Continua SST: Simulacros.

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).

En las figuras 26, 27, 28 y 29 respectivamente, lo que se aprecia son las actividades planeadas y a la vez ejecutadas en materia de formación continua de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), que van desde los programas de Inducción (al inicio de una labor o jornada de trabajo), la capacitación (que corresponde a los programas generales para el personal), el entrenamiento (que corresponde a temas específicos y para grupos específicos en temas de SST), y los simulacros (que corresponde a maniobras conjuntas para demostrar todo lo antes propuesto); con todo ello se considera que el personal de la Clínica está preparado para hacer frente a eventos adversos no deseados y responder adecuada y oportunamente frente a ellos.

Tabla 29.

Implementación del Instructivo de Formatos de Registros Obligatorios en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo de la GSST.

Proceso Implementado	Periodo de Intervención	1er. Trimes.	2do. Trimes.	3ro. Trimes.	4to. Trimes.	Sub Total	Meta Promedio Anual
Formatos de Registros Obligatorios en SST	2017	0	1	1	1	3.00	3
	2018	3	3	3	E.P.	9.00	12

Nota: Cantidad de actividades realizadas en el procedimiento.

Análisis e Interpretación de Resultados: En la tabla 29, corresponde a un requerimiento obligatorio propuesto por la autoridad competente, vale decir que el Ministerio de Trabajo (MINTRA) ha emitido una serie de formatos denominados Registros Obligatorios de SST, los cuales se deben implementarse sin quitarle los ítems mínimos propuestos, por ello de preferencia se debe hacer uso tal y como esta y teniendo solo una variación en el logo de la empresa y datos institucionales; en tal sentido, es preciso indicar que en promedio son un paquete de 10 formatos obligatorios que se deben reportar de manera periódica, por lo que en la revisión de los actuados en el 1er. Trimestre del 2017, no se había implementado ningún formato declarado; iniciando por lo tanto a su adecuación y elaboración del instructivo respectivo para su manejo, la adecuación de cada formato y su consiguiente reporte según corresponda. Se debe precisar que el reporte de meta promedio anual es de 12 reportes, corresponde a la cantidad de reportes que se debe hacer, es decir un reporte por cada mes, que no necesariamente se refiere a la cantidad de formatos elaborados en ese periodo, es decir que por ej., en un determinado mes se puede hacer la inspección de agentes físicos, químicos y ergonómicos, y este puede repetirse cada dos meses, en tanto que cada mes, haya o no incidentes, el reporte de incidentes se debe reportar en el registro de accidentes, si no se realiza constituye falta administrativa y sujeto a sanción. En suma, este proceso hace referencia al uso de herramientas de gestión que ayudan para el control, supervisión y cumplimiento de requisitos impuestos por la Ley de SST y su reglamentación, notando que, en el periodo de intervención del 2018, se ha realizado formalmente dicho reporte y que obra en los registros la cantidad de actuados por cada formato aplicable según el programa y cronograma de inspecciones y/o lo dispuesto por el plan anual de SST. Finalmente, es preciso recalcar que a mediados

del 2018 se ha tenido la visita inopinada de fiscalizadores de SUNAFIL, en cuya intervención han solicitado todo los actuados referidos a las labores de SST (Plan Anual de SST, registros obligatorios, herramientas implementadas, etc.), logrando facilitarles copia de cada requerimiento y que luego de 15 días de evaluación, nos emitieron observaciones para ser subsanadas en un plazo de siete días, y que cumplido el plazo nuevamente se presentó dicha información, y a la fecha se tiene un visto bueno favorables, con ello, la Clínica Ortega SRL ha cumplido y superado lo dispuesto por ley, lo cual en buena medida fue la mejor prueba de que lo implementado por mi gestión y el reto impuesto por la gerencia de llevar el ARH y a la ves ser responsable del Servicio de SST, cubrió ampliamente las expectativas de todos los que apostaron por mi labor y que refleja claramente mi desempeño y capacidad adquirida en mi formación universitaria para la gestión integral del ARH.

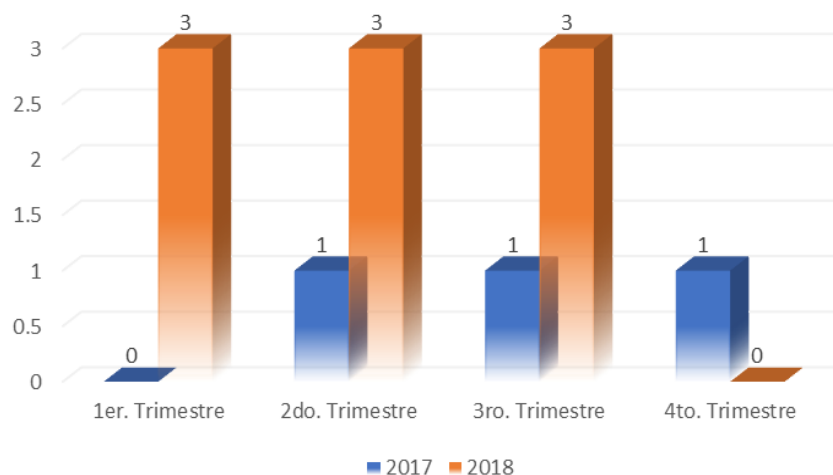


Figura 30. IN: Formato de Registros Obligatorios de SST.

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).

Es preciso indicar, como se nota en la figura 30, que los formatos propuestos por la autoridad competente constituye un aporte a la gestión integral de SST de la Clínica Ortega; pero no solo es la aplicación de dichos formatos, sino es precisar su manera

correcta de registro, para ello en nuestra gestión se ha tenido que elaborar los instructivos correspondiente a cada uno de ellos, y adecuarlos a nuestras necesidades sin variar su contenido matriz; una vez validado se procedió a su aplicación (rellenado de los mismos), encontrando una serie de controversias que son materia de discusión en los proceso de mejora continua y con el apoyo de los especialistas. Igualmente indicar que hay temas de especialidad facultativa (exámenes médicos ocupacionales - EMO), que debe ser analizado por un Médico Ocupacional, y los datos de estos procedimientos son llevados por el responsable de SST de la Clínica, y realizar un trabajo en equipo en lo sucesivo.

5.3. Dificultades encontradas

Las desavenencias reportadas, como la resistencia al cambio, el falso sentido de la superioridad, el falso sentido de pertenencia mi personal, y la falta de gestión y liderazgo de la fuerza laboral de la empresa, era un mal endémico que se venía arrastrando desde hace mucho tiempo, y al no ser identificado claramente se convivía con ella, no por ello es del todo malo, ya que la institución que me acoge, funciona desde más de 40 años, y la pregunta que me hago es ¿Por qué no se dieron cuenta?, y con ello no quiero decir que somos los salvadores; por el contrario mi función ha sido aportar valor a la gestión, sin necesariamente adoptar la cultura negativa generada por algunos trabajadores antiguos, demostrando que la Clínica no es el problema, sino quienes toman decisiones por ella o a nombre de ella. Quiero precisar que no nos referimos a personas en particular, sino al cargo que asumen y/o a la función que realizan de lo cual se ha notado lo siguiente:

Aprendí en mi proceso de formación que *todo problema, tiene una solución* por lo tanto lo descrito anteriormente, no lo he considerado como algo malo, por el contrario siempre ha sido una

oportunidad de rediseño personal y de aprender del error ya que se confirma que cuando uno asume un cargo, en especial el de recursos humanos, está destinado a ser la mala de la película, la insensible, la conflictiva, la que no se integra al equipo, entre otros; y peor aun cuando no se tiene la experiencia, o en mi caso no tener el título, y chocar con gente con experiencia, con una cultura personal y laboral formada (independientemente a que esta sea buena o mala), con un método de trabajo de años y que les ha dado resultados, y que de algún modo creen que es bueno; por ello definitivamente, como lo indica la teoría, cuando alguien nuevo quiere proponer o imponer algo distinto a lo conocido, chocas con el estatus quo, y se manifiesta de distintas formas, entre ellas: La resistencia al cambio, de creerse siempre superior y que a un jefe antiguo, uno nuevo no puede estar ordenándole que hacer, o como se debe hacer lo que toda su vida laboral ha realizado (falso sentido de la superioridad: Ejemplo: Los jefes siempre han tenido tolerancia en su ingreso, que colinda con tardanza, pero al ser jefe no aplica el control que se le hace al personal común.

Otra dificultad que he podido corroborar, es que la empresa con sus líderes propietarios, lideran muy bien la gestión de prestación de servicios de salud, tanto así que es una de las mejores clínicas y que cuenta con reconocimiento por la autoridad componente y por los usuarios del servicio; pero, a nivel de gestión administrativa, en especial en el de Recursos Humanos, sobre todo de parte de los mandos medios o de confianza, se repite constantemente las siguientes frases: Siempre hemos funcionado así, nunca hemos tenido la necesidad de hacer instructivos, ¿qué es eso?, porqué tenemos que evaluar al personal, para que vamos a gastar en más personal, el permiso lo doy yo como jefe, no necesita papeleta, yo mando aquí, soy tu superior, yo te estoy ordenado, eso dirá el procedimiento, pero acá se hace como yo ordeno, etc., y adicionalmente a todo lo ya descrito, se remata con un comentario común que muchos jefes referían debemos trabajar en equipo, lo cual me parecía un doble discurso. Desde un análisis básico, esto corresponde a una

cultura personal y empresarial débil, encasillada en su metro cuadrado, y temerosa a delegar, y que siente como amenaza cualquier requerimiento legal, y obviamente lo realizan, pero por presión, mas no por convicción. Bajo este panorama, la opinión del área de recursos humanos, no cuenta; y lo que se haga o deje de hacer solo era parte de la función de cumplimiento para evitar multas, y tal vez no se dan cuenta, o no quieren ver, que cuando se tenga una auditoria por la autoridad de trabajo, se note la importancia de la función del área de recursos humanos y el nivel de responsabilidad que deberá asumirlo el Jefe del ARH.

Hecho particular que he podido experimentar de manera directa, y que considero ponerlo como tema de discusión para los fines de aprendizaje, es que dentro de la jerarquía de funciones, el área de RR.HH, está supeditado a la jefatura de Administración, sin embargo esta última, considera que debe haber un supervisor intermediario para garantizar la gestión, y designa al jefe de área de contabilidad y caja que asuma esa labor; por tanto, todo lo relacionado a RR.HH se debería coordinar por ese canal y este último comunicar al jefe de administración. No es descabellado, pero si hay una orden, se empezó a cumplir, pese a indicarles que no era lo correcto, se trató de respetar esa nueva línea de autoridad, resaltando que no está contemplado en el MOF y menos en el organigrama; y basado en la primacía de la realidad, se crearon dos jefes con distintos criterios y estilo de mando, y por ende empezó a imperar la burocracia administrativa y a la vez la pugna por el poder, y quien salió perdiendo es el cliente interno. Ejemplo: El jefe de contabilidad ordena al jefe de ARH, por la autoridad concedida, que se le comunique todos los problemas del personal o relacionados y solo a él, y éste no necesariamente comunica a su jefe inmediato superior (Administradora) ya que considera que esta en la capacidad de solucionarlo por la antigüedad y experiencia que tiene (auto suficiencia). De otro lado, la administradora cuando se entera por otros medios, recrimina al jefe del ARH, porque no se le ha comunicado de ese caso en particular, - se

le manifiesta que solo se cumplió el orden regular que le habían impuesto - ; y por ello es amonestada, bajo el siguiente argumento: sin importar lo que hayan acordado, ella es la jefe máxima y se le debería haber comunicado de manera directa y en su momento; en tanto que al jefe de contabilidad y caja justifico que estaba en otras labores más importante para la empresa por ello olvido comunicarla y solo quedo como algo sin relevancia. En conclusión, ¿a quién se debe comunicar?, a ambos, solo a uno respetando la línea de autoridad impuesta, o en el mejor de los casos al Gerente General, hecho desagradable que se convirtió en una dificultad de línea de autoridad, jerarquía de funciones, desnaturalización de funciones (zapatero a tu zapato), insubordinación, y hasta abuso de autoridad. Y todo ello se podría haber solucionado solo con mejorar las líneas y canales de comunicación, el empoderamiento y liderazgo basado en confianza y sobre todo responsabilidad. Este evento, motivo a mejorar los procesamientos internos y hoy en día se tiene la autonomía y el control directo del ARH, y según el MOF institucional se logró regular y mejorar sin duda las relaciones laborales con cada área y jefe respectivo.

Por último, todo las herramientas de gestión propuestas (manuales, procedimientos, organigramas, instructivos, formatos, registros, etc.), mejoradas o creadas, es para la clínica y de la clínica, no es propiedad de quien lo formula o lo administra; bajo este enfoque, por ejemplo, si es un procedimiento validado por la Gerencia General, el resto de personal solo debería limitarse a utilizarlo, cumplir lo indicado y en su defecto cualquier desavenencia, inconformidad u observación al mismo, se debería de plantear por los medios, formas y por los canales autorizados; no puede tomarse a título personal yo no voy a usas ese formato, lo cambio a mi estilo, no importa que esté aprobado, lo que digo se hace, etc., este creo que es la mayor dificultad que se ha tenido, y que se viene superando airadamente con el apoyo de la alta gerencia, quien, a diferencia de los mandos medios, comprendió claramente el beneficio del cumplimiento de la ley, y la organización

documentaria en esta jerarquía propuesta, y que se pretende estandarizar bajo el enfoque de mejora continua, por tanto, mientras este en vigencia se debe respetar, y cuando se revise periódicamente, todos los trabajadores indistintamente de su condición y labor deberían aportar los cambios o mejorar para que tenga sentido de utilidad, respeto por quien lo ideó, y fortalecer el trabajo en equipo, que es otro de las dificultades en vías de mejora, y que gracias al apoyo de la alta gerencia se viene superando.

5.4. Planteamiento de mejoras

Desde esta plataforma, sin duda es la mejor manera de plantear mejoras sobre todo en los siguientes niveles:

A nivel de Talento Humano: Siendo un área bastante sensible, considero que la primera base de fortalecimiento del mismo, es respetar y hacer respetar lo dispuesto en el Manual de Organización y Funciones (MOF), así como en el organigrama estructural y de línea de autoridad. En este nivel, se ha logrado plantear mejoras sustanciales, sobre todo la línea de autoridad general y la línea de autoridad del ARH, con lo cual queda claro como es el manejo del jefe inmediato superior y del personal subordinado según sea el caso, y que queda pendiente su validación ya que no se cuenta con la reglamentación respectiva (ROF), que sustente el actuar de cada colaborador, de las responsabilidades de los mandos medios y los líderes de gestión. Mientras no esté reglamentado, y este último aprobado no se podrá dar el siguiente paso de manera firme y hacer respetar el principio de autoridad será un saludo a la bandera, y que cada jefe tomara su mejor decisión.

A nivel de Gestión Administrativa (documentos): Toda actividad lleva un control documentario, cuya importancia se releva a su uso o importancia en particular, en este caso, por ejemplo, si se trata de una Historia Clínica (HC), es un documento médico legal que debe llevarse con debido cuidado, y tenerlo en custodia hasta por 20 años o más. Lo que se ha planteado para el ARH como

medida de mejora continua, es implementar un procedimiento de control documentario comprendidos en:

- Manual de Procedimientos
- Instructivos de trabajo
- Formatos y registros de control
- Archivos físicos y/o digitales.

Esto a razón de que hemos adoptado claramente la misión y visión institucional, y bajo el principio de Orden y Limpieza hemos puesto nuestro mejor esfuerzo para hacer, que por lo menos la oficina refleje los beneficios de plantear mejoras a nivel documentario.

A nivel Organizacional: Se requiere fortalecer aspectos de cultura organizacional, es decir desaprender los malos hábitos adquiridos o instalados sobre todo en el personal antiguo, (como indique en algún momento, no me refiero a las personas como tal, sino a la forma de trabajar que han adoptado y vienen desarrollando, que según parece les está funcionando...); sin embargo, los logros alcanzados en esta parte, es que se ordenó de algún modo, por ejemplo, el control y reporte de asistencia; sin duda ya se tenía dicho control, pero en esta oportunidad se implementó el Formato de Permiso de Trabajo, así como el procedimiento respectivo; modificando significativamente aquella percepción de que el control es solo para los trabajadores. Sin duda la cultura organizacional su abordaje es complejo, pero lo que se pretende son las bases para iniciar con el cambio anhelado, con el objetivo de que todos los trabajadores nuevos, se alineen a un orden irrestricto sin condicionamiento y que cualquier inconveniente lo debería tratar directamente con el Jefe de Recursos Humanos, con conocimiento del su jefe inmediato superior; no al revés, que el jefe de área busque la solución aparente con el trabajador y que a RR.HH solo se le comunique la

decisión, sin ver los otros aspectos de decisión personal, condición laboral, estado emocional, situación familiar, condición social, remuneración, etc.

A nivel Institucional: Si de plantear mejoras a favor de la Clínica se trata, considero que, a la fecha estamos en la capacidad de sostener y proponer que el Área de Recurso Humanos (ARH) debe evolucionar radicalmente y ser considerado como un Departamento de Gestión del Talento Humano, la misma que debe estar compuesto con las tres sub áreas ampliamente descritas, con personal a tiempo completo que apoye a la gestión del talento humano (01), la gestión del bienestar laboral (01) y la supervisión de seguridad y salud en el trabajo (01). Es preciso indicar que esta mejora ya se planteó al jefe inmediato superior y están en proceso de evaluación.

Finalmente, quiero precisar, que la incorporación del componente de Seguridad y Salud en el Trabajo, ha evitado que la institución como tal sea multado por la autoridad administrativa competente, que más que una obligación, llevar su implementación ha sido una gran responsabilidad y sin descuidar los otros requerimientos del ARH ligados directamente a la gestión del talento humano y al bienestar laboral, cada uno con sus exigencias y particularidades, la gestión de la SST, supero toda expectativa con la finalidad de garantizar los dos derechos fundamentales que tiene una persona, la de garantizar condiciones ideales en el campo laboral y condiciones óptimas de seguridad y salud en el trabajo, con ello se cumplió y supero ampliamente mi intervención en esto que es no solo mi profesión sino que se convirtió en mi pasión, y muestra de ello es que en la actualidad continuo liderando el área como Jefe del mismo.

5.4.1. Metodologías propuestas

Considerando que el tipo de trabajo en cuestión, tiene ciertas particularidades, ya que no corresponde a un trabajo de investigación propiamente dicho, se considera como metodología propuesta para su desarrollo, lo realizado en el gabinete y en campo que

permitió obtener la información necesaria para la toma de decisiones desde la identificación, análisis, toma de decisiones (plan de acciones correctivas) e implementación de las propuestas preliminares, seguida esta de acciones de reformulación, validación y aprobación final para su implementación.

La metodología propuesta es inédita con respecto las propuestas de Implementación, ya que no existe otra referencia similar aplicado en una IPRESS para la administración y gestión de un área de recursos humanos; sin embargo, lo que se plantea a continuación son los complementos adicionales que favorecieron a dicha implementación que tomamos como referencia y soporte metodológico global ya que algunos de ellos (Ciclo PHVA. Las 5S) ya son probados y conocidos en el campo de la admiración y gestión empresarial; entre ellos tenemos:

- a. Diagnostico situacional:** Corresponde a una herramienta metodología que permite realizar una evaluación rápida, objetiva y completa en distintos niveles de intervención (Evaluación estructural, no estructural y organizacional), con la cual se encontró fehacientemente que el ARH carecía de un sistema de gestión integral; por ello se planteó como prioridad, utilizar otros métodos que mejoren este proceso, considerando que las formas de trabajo que hasta la fecha se habían desarrollado, no alcanzaron al parecer a cubrir las expectativas de los decisores.
- b. Método del ciclo PHVA:** Las siglas PHVA corresponde a un acrónimo compuesto por las iniciales de las palabras Planificar, Hacer, Verificar y Actuar; cada uno corresponde a una fase o etapa del ciclo:
 - **Planificar (P):** En la etapa de planificación se establecen objetivos y se identifican los procesos necesarios para lograr unos determinados resultados de acuerdo a las

políticas de la organización y lo dispuesto por las normas legales vigentes. En esta etapa se determinan también los parámetros (técnicas) de medición que se van a utilizar para controlar y seguir el proceso.

- **Hacer (H=Ejecutar):** Consiste en la implementación de los cambios o acciones necesarias para lograr las mejoras planteadas. Con el objeto de ganar en eficacia y poder corregir fácilmente posibles errores en la ejecución, normalmente se desarrolla un plan piloto a modo de prueba o testeo.
 - **Verificar (V):** Una vez se ha puesto en marcha el plan de mejoras, se establece un periodo de prueba para medir y valorar la efectividad de los cambios. Se trata de una fase de regulación y ajuste; e incluso puede permitir la validación de la aplicación de un método, instrumentos de gestión, etc. (Equivalente a una auditoria).
 - **Actuar (A):** Realizadas las mediciones, en el caso de que los resultados no se ajusten a las expectativas y objetivos predefinidos, se realizan las correcciones y modificaciones necesarias. Por otro lado, se toman las decisiones y acciones pertinentes para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos. (Equivalente al levantamiento de observaciones y/o no conformidades).
- c. **Método de las 5S:** Corresponde a cinco etapas aparentemente muy sencillas de implementar, por lo que no requieren una formación compleja ni grandes expertos en el tema. Simplemente se requiere una metodología disciplinada y rigurosa para poder llevar a cabo: Esta metodología de las 5S consiste en una técnica de gestión japonesa que cuenta con 5 principios simples designando a cada una de sus 5 etapas, definitivamente es un método que requiere el compromiso personal y duradero en

temas como la limpieza, la organización, la seguridad y la higiene; que no se tiene una evidencia física documentada, pero si se ve en la realidad circundante los cambios significativos, que a la vista del personal en general son imperceptibles como método, pero a la vista de los procesos implementados se pretende incorporar y ampliar su aplicación a los demás procesos o áreas de trabajo para su gestión.

Las 5S son:

- **Seiri (clasificación):** Separar elementos innecesarios, eliminar lo que no es útil.
- **Seiton (orden):** Situar elementos necesarios, organizar el espacio de trabajo eficazmente.
- **Seiso (limpieza):** Eliminar la suciedad, mejorando la limpieza.
- **Seiketsu (normalización):** Señalizar anomalías, prevenir que aparezca desorden y suciedad.
- **Shitsuke (mantener la disciplina):** Mejorar, fomentar esfuerzos para mejorar.

Proceso de mejora continua.

5.4.2. Descripción de la Implementación

A nivel de Implementación de los procesos propuesto, a continuación, se realiza una descripción gráfica que claramente indica las acciones realizadas en el Área de Recursos Humanos de la Clínica Ortega SRL, distribuidos en los tres grandes procesos dispuestos de manera vertical en la cual se aprecia los componentes de cada uno de los procesos:



Figura 31. Distribución estructural del ARH.

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).

Como se aprecia en la figura 31, el Área de Recursos Humanos de la Clínica Ortega SRL, se ha estructurado de manera estructural con tres grandes procesos claramente diferenciados, con autonomía funcional e interdependencia organizacional que son afines entre sí.

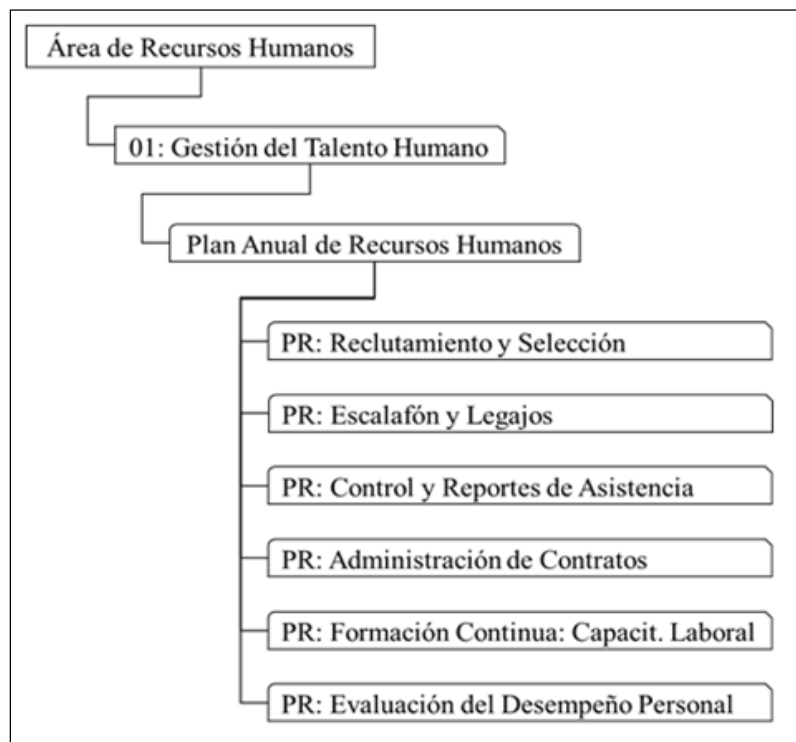


Figura 32. Distribución estructural del GTH.

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).

La Gestión del Talento Humano (GTH), como se nota en la figura 32, es un proceso originario del ARH, el cual cuenta con sus sub procesos que genera valor y significancia

para establecer el liderazgo, los cuales fueron propuestos para los fines del presente informe y de manera tacita en el área a mi cargo.

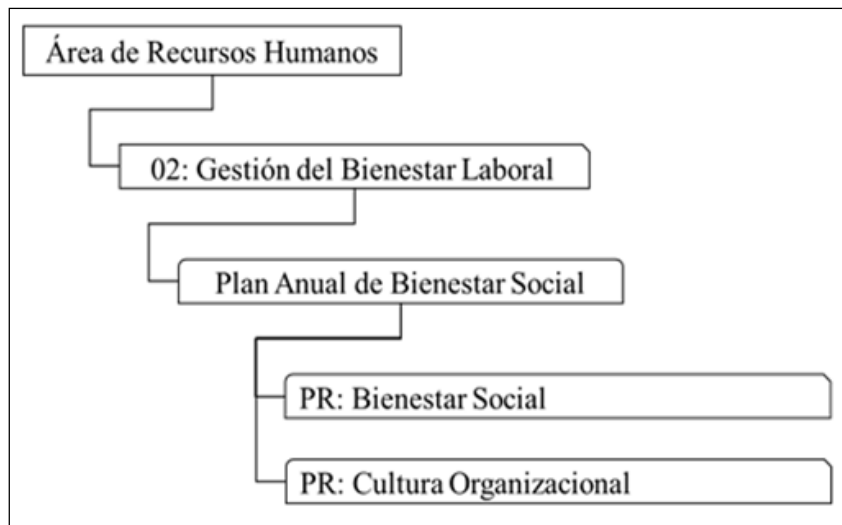


Figura 33. Distribución estructural del GBL.

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).

La Gestión del Bienestar Laboral (GBL), como se nota en la figura N° 33, es el segundo proceso incorporado y al a vez segmentando en el ARH, con autonomía organizacional y bajo la dirección y liderazgo de la jefatura del ARH., siendo un soporte fundamental para los fines por la cual ha sido creado.

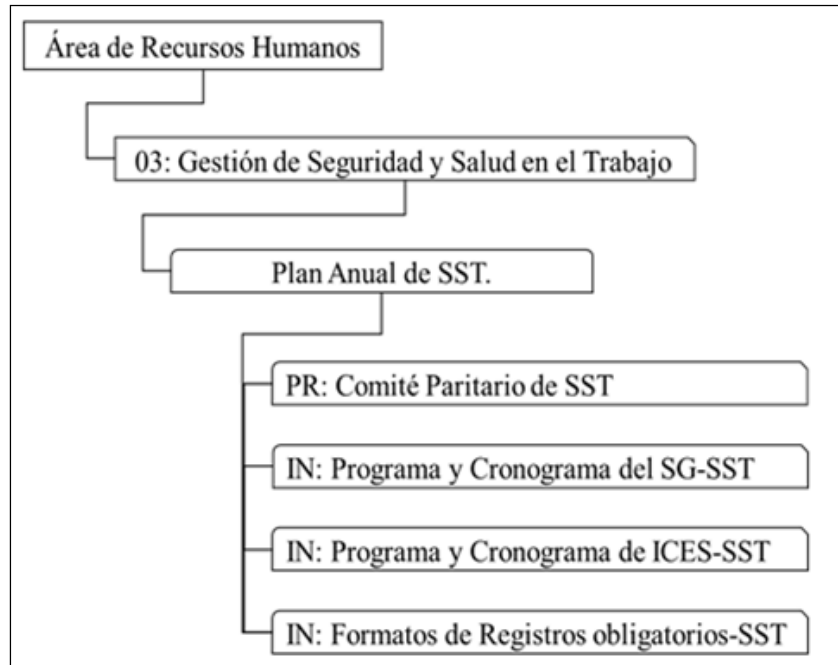


Figura 34. Distribución estructural del GSST.

Nota: Tomado de la gestión del área de RR.HH de la Clínica Ortega SRL (2017-2018).

La Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), como se nota en la figura 34, en definitiva, ha generado valor a la gestión, aportando la normativa legal a favor del recurso humano de la institución.

En las figuras descritas, se detalla claramente las labores realizadas a nivel del ARH y específicamente por cada proceso y sus respectivos sub procesos implementados.

5.5. Análisis

De todos los actuados (productos entregables), y realizada la descripción de la implementación propuesta, compartimos los postulados de Alles (2015), quien se refiere al Área de Recurso Humanos (ARH), indica el área tiene una amplia gama de temas, desde los aspectos legales e impositivos en la relación con las personas que integran la organización de los subsistemas de Recursos Humanos (p. 25). Los sub sistemas para los fines del presente trabajo se considerarán como procesos.

Por tanto, el ARH tiene la responsabilidad de crear un ambiente de motivación y de fortalecimiento, a partir de métodos y estrategias para mejorar el entorno de la organización. Según Chiavenato (2011), La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el tipo de negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (p. 05); con lo indicado, el ARH tomó mayor relevancia dentro de la Clínica Ortega SRL y era urgente su adecuación a las necesidades y exigencias tal como se propuso y sin duda para mejorar significativamente. El mismo autor, sostiene que hoy en día, las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa; es de este modo que el ARH a la fecha con la propuesta de valor impuesta, se ha consolidado con una unidad líder y que integrar los tres componentes de gestión básica que es la Gestión del Talento Humano, la Gestión de del Bienestar Laboral y la Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo respectivamente.

El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas. Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así

sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, a manera de análisis comparativo, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor..., en tanto que la propuesta establecida por mi gestión plantea tres sub sistemas de un sistema mayor. Los tres subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas, evaluadas por la organización, etc., y según corresponda. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas. Estos tres subsistemas, a su vez tienen sus propios procesos y sub procesos; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida, por todo ello, se corrobora y se cumple los postulados planteados por los autores y las bases teóricas consultadas aplicadas a nuestra realidad, a tal nivel que cada proceso descrito está contemplado como un ítem de interés y relevancia en cada organización, que en esta oportunidad se llevó a la práctica y obteniendo los resultados muy superior a las expectativas de, en principio, de los trabajadores en general, en segundo lugar, de los jefes inmediatos o líderes de gestión, de los directivos o decisores, del publico beneficiario (pacientes y visitantes) y sobre todo del personal directamente relacionado al ARH, como gestores de esta implementación, dirección y control que en la mayoría de los casos están debidamente fundamentados con la teoría y demostrados en la práctica.

Un análisis final que se plantea como, propuesta de cambio, es que el ARH, al tener tres subsistemas y estos sean fortalecidos en el tiempo, tendrá la necesidad de migrar al siguiente nivel, es decir a convertirse en un Departamento de RR.HH., con tres áreas bien definidas y con un

responsable a dedicación exclusiva en cada una de ellas y por especialidad, y que liderados por el Gerente de RR.HH., obviamente esto es una propuesta ya que el análisis de implementación sería más compleja ya que no solo se requiere de recursos humano cualificado, sino de recursos económicos, infraestructura y cambio de mentalidad de los otros jefes de áreas, en especial el de administración, que le quitaría el poder y estaría al mismo nivel del otro gerente, y es un tema que tomara su tiempo y definitivamente se tendrá que superar en algún momento; mientras tanto ya se dio el gran paso y podemos darnos por servidos y satisfechos de haber llegado a cumplir y superar las expectativas.

5.6. Aporte del Bachiller en la Empresa y/o Institución

Al respecto, desde la asunción del cargo empezó el reto de adoptar nuevos enfoques de trabajo, sin desestimar lo ya logrado a la fecha de entrega del cargo; teniendo la necesidad imperiosa de reorganizar el área con la única finalidad de fortalecer los lazos con los trabajadores y mejorar los niveles de intervención, como aporte finalmente se logró implementar dentro del Área de Recurso Humanos (ARH) tres actividades denominadas procesos de gestión, lo cual sin duda y de manera categórica permitió un mejor control de los proceso de intervención, estos son:

5.6.1. Aportes en el proceso de Gestión del Talento Humano (GTH)

Comprendida ésta en los aspectos matrices de la administración, dirección y control del personal cual fuera su relación a laborar o condición de vínculo con la institución (Clínica Ortega SRL.) habiendo desarrollado los sub proceso descritos ampliamente expuesta en la tabla N° 30, como: Reclutamiento y Selección, Escalafón y Legajos, Control y Reportes de Asistencia, Administración de Contratos, Gestión de Formación Continua y Capacitación laboral y Evaluación del Desempeño Personal; estando pendiente en este mismo nivel evaluar (auditoria de gestión) el nivel de impacto de cada actividad

desarrolladas con el uso de indicadores de gestión, sin embargo debo precisar que se realizó cuadro comparativo preliminar y la relación directa con respeto a beneficios en materia de tiempos, recursos, beneficios y costos obtenido resultados más que evidentes y satisfactorios.

Tabla 30.
Aportes en el proceso de Gestión del Talento Humano (GTH)

Actividad Implementada	Logro alcanzado	Aporte(observación)
Reclutamiento y Selección	A la fecha se cuenta con una cartera de postulantes debidamente segmentada por categorías y especialidad, lo cual significó un ahorro de tiempo en la búsqueda de nuevo personal, agilizando los procesos de reclutamiento y mejorando la selección.	El beneficio para la clínica es que no se tuvo la necesidad de contratar un tercero para que realice esta labor, siendo un ahorro de dinero que sirvió para fortalecer el área.
Escalafón y Legajos	A la fecha se tiene un registro y base de datos debidamente organizado por categoría, lo que permitió mejorar el nivel de respuesta ante cualquier requerimiento de control interno y/o externo (solicitud de expediente del personal), así mismo, se tiene la información en tiempo real, el estado de los mismos debidamente actualizados (expediente -CV) y se lleva un control físico estricto.	El beneficio para la institución, es que dispone en tiempo real información crítica de cada uno de sus trabajadores, y que se implanto como cultura que es responsabilidad del trabajador apoyar en mantener ese estándar, tendiendo un impacto de costo beneficio significativo.
Control y Reportes de Asistencia	A la fecha, al tener un control total del reporte de asistencia de cada trabajador, se ha disminuido significativamente las horas hombre no laboradas por distintos motivos: tardanzas, faltas injustificadas, mal registro de datos, omisión de registros, permisos no autorizados, horas extras, etc., teniendo una repercusión en las horas hombre trabajadas y en el ausentismo laboral no justificado; que a su vez perjudicaba directamente al usuario final y con repercusiones legales en el trabajador y la institución.	El beneficio para la empresa, es que, al ser un requerimiento legal, y habiendo sincerado y ordenado este requerimiento, se evitó una Multa económica y una sanción administrativa por parte del MINTRA, siendo un ahorro en dinero y salvaguardando la imagen institucional por atender contra los derechos laborales del trabajador.
Administración de Contratos	Es sabido que la desnaturalización de la modalidad de contrato, no contar con ello y laborar sin el mismo es una falta grave, que, con la implementación de este procedimiento, se logró minimizar todas las faltas administrativas previstas por ley, así como mantener una planilla real y tener trabajadores debidamente admitidos. Del mismo modo, se corrigieron todos los casos dolosos y por omisión, evitando demandas por parte de los trabajadores.	El beneficio para la institución es que, no solo se cumplió con un requisito legal y se regularizo todo pendiente (presentación de los contratos periódicamente al MINTRA), sino que se evitó de un lado las demandas laborales y de otro las multas administrativas y económicas en UITs.
Actividad Implementada	Logro alcanzado	Observación

Gestión de Formación Continua y Capacitación laboral	<p>Si bien es cierto no se llegó al uso de indicadores de gestión (Horas Hombre Capacitadas), se logró imponer el principio de autoridad y liderazgo del ARH, al punto que todas las actividades de Formación Continua de todas las áreas y servicios fueron monitoreadas, controladas y supervisadas por el ARH. Utilizando los formatos, instructivos y procedimientos declarados, lo cual permitió un ordenamiento total y los beneficios en ahorro de tiempo, dinero y de recurso materiales fueron evidentes, al punto de que tuvo la felicitación por parte de personal de SUSALUD y DIRESA.</p>	<p>La institución se benefició no solo porque cumplió lo que la ley también le exige, sino que mejoro los procesos de atención a clientes, en el trato, en la técnica y en el servicio. La inversión realizada en la contratación de especialistas justifico ampliamente y todo actuado cuanta con evidencia y registro debidamente organizado; además que para el personal fue un factor motivador (certificado).</p>
Evaluación del Desempeño Personal	<p>Siendo una Clínica, al igual que un profesional médico, que atiende a un paciente y tiene que ver en el tiempo su evolución, fue necesario realizar el diagnóstico del Desempeño del Personal, lo cual, siendo un tema relativamente nuevo para la Clínica, ha tenido resistencia natural por parte de los trabajadores antiguos. Hecho esperado, pero no admitido, con lo que se logró persuadir a cada uno de los trabajadores en sus puestos y en reuniones conjuntas sobre los beneficios de esta labor (no es un requisito legal) y que los resultados pasaran a sus legajos. Esto al parecer alerto a los trabajadores, y como efecto rebote se notaron cambios radicales que sin duda es un proceso aún. Del mismo modo aprendieron a cuidar los bienes, equipos, áreas de trabajo y a usar los procedimientos estandarizados, lo cual tiene sentido, ya que ya no hacen lo que quieren, sino lo que deben. Debo precisar que es una primera etapa y que semestralmente se evaluara para su optimización tanto a nivel de instrumento de gestión como de procesamiento y análisis de resultados y plan de acción.</p>	<p>La Clínica se vio beneficiada a nivel económico, ya que en principio no se tomó los servicios de una consultora externa cuyos costos eran exorbitante. De otro lado, los trabajadores de algún modo entendieron que su participación y desempeño tiene repercusiones entre los mismos trabajadores (trabajo en equipo) y que afecta directa o indirectamente a los usuarios; por ello el benéfico mayor se lleva el propio trabajador y valora algo que no habían hecho antes y se tiene mejor predisposición al cambio. Del mismo modo, se logró que el trabajador, valore aspectos de vital importancia para la institución, haciéndole entender que su actuar está en representación de la Clínica Ortega, mas no de la personal que lo realiza.</p>

Nota: Tomado de los procesos implementados de la gestión del área de RR. HH. de la Clínica Ortega SRL (2017-2018)

5.6.2. Aporte en el proceso de Gestión del Bienestar Laboral (GBL)

Comprendida ésta en los aspectos matrices de la promoción y desarrollo del personal a nivel profesional, con proyección al bienestar familiar y la sociedad. En la tabla 31, se muestra, los procesos desarrollados en la Gestión:

Tabla 31.

Aporte en el proceso de Gestión del Bienestar Laboral (GBL)

Actividad Implementada	Logro alcanzado	Observación
Gestión del Bienestar Laboral	A media que una organización va creciendo a nivel de infraestructura, igual o mayor es su requerimiento de personal, por ello se tiene la necesidad de velar por la fuerza laboral que motiva dicho crecimiento. Es esa la razón y un logro alcanzado fue la implementación de la gestión del Bienestar Laboral de manera planificada, técnica y llevada por personal competente, en la cual en un corto tiempo se logró integrar a todos los trabajadores respecto a sus derechos y deberes como tal, y sus compromisos con la institución, logrando mayor tiempo de retención del talento humano a diferencia de otras gestiones.	El beneficio para la instrucción, sin duda fue el reconocimiento a la gerencia general por el desprendimiento que ha tenido con los trabajadores, que no es cuestionable ya que siempre lo habían hecho, pero en esta oportunidad basado en evidencias, de manera formal y con resultados lo cual también tuvo repercusión y felicitaciones al ARH por parte de la alta dirección. Esta acción colinda con la responsabilidad social.
Bienestar Social	No hay mejor factor motivador para un trabajador que sentirse útil y que valoren su trabajo por convicción más no por obligación. Si bien es cierto que las acciones sociales y de recreación a nivel institucional son una gasto y que no se ven el impacto o beneficio directo para el empleador, debemos indicar que las acciones realizadas (celebración de cumpleaños, fechas festivas, actividades de integración, etc.), son una parte del beneficio que recibe el trabajador, ya que adicionalmente se logró sanear todo pendiente de prestaciones, seguros, aportaciones, etc.; siendo estas últimas las más delicadas ya que eran costos ocultos pasibles de sanción, y que la percepción del trabajador era negativa.	EL beneficio para la institución, es que la llevar adecuadamente los aspectos de bienestar social de cada trabajador y en conjunto con las otras actividades complementarias, se eliminó por completo la posibilidad de quejas, procesos administrativos negativos con instituciones (EsSALUD, seguros, AFP, SCTR, etc.), siendo una tranquilidad para el empleador ya que tiene la confianza de su adecuada gestión por parte del ARH. Gasto = Inversión.
Cultura Organizacional	Se tiene una cultura organizacional sólida, comprometida y sobre todo basado en nuestra cultura de valores, en la cual cada colaborador se siente identificado y comprometido con su labor que elogia las habilidades personales y valora el aporte de sus compañeros de trabajo, fomentado espacios de dialogo, competencia sana y sobre todo trabajo en equipo guiados con nuestra visión, misión y valores institucional	EL beneficio es que si los trabajadores se sienten felices y cómodos con sus normas y políticas y otros referidos a su cultura organizacional se entiende que tienen un buen trato hacia los pacientes que fueron los que más cómodos y a gustos se sintieron.

Nota: Tomado de los procesos implementados de la gestión del área de RR. HH. de la Clínica Ortega SRL (2017-2018)

Es preciso indicar que los procesos en vías de implementación de la Gestión de Bienestar Laboral, corresponde a: Clima Laboral y procedimientos de Comunicación, Participación y Consulta; siendo estos temas ya planteados a la alta gerencia y se está elaborando sus respectivas herramientas administrativas para su debida implantación.

5.6.3. Aportes en el proceso de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST)

Comprendida ésta en los aspectos matrices de la prevención de accidentes de trabajo y promoción y protección de enfermedades ocupacionales, que involucran responsabilidad y compromiso legal de la CO para con los trabajadores y entidades fiscalizadoras como SUNAFIL, MTPE, INDECI, SEGUROS, SUSALUD, entre otros; logrando organizar, regularizar e implementar los siguientes procesos como se puede observar en la tabla 32.

Tabla 32.

Aportes en el proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST)

Actividad Implementada	Logro alcanzado	Observación
Plan Anual de SST	En base a la metodología de trabajo propuesto, la primera acción para el cumplimiento de este requerimiento legal obligatorio fue la planificación de actividades según lo dispone la ley y su reglamento; con lo cual sin duda se elaboró el primer documento de gestión denominado Estudio de Línea base en materia de SST., la misma que fue auditada por inspectores de la SUNAFIL, quienes dieron su visto bueno no solo de cumplimiento sino de la forma como fue propuestas, lo cual evito sin duda la multa en UITs, por ser una falta administrativa grave.	El beneficio para la institución, sin duda, al margen de la multa, es que se logró tener el compromiso directo de la Gerencia General, con ello el liderazgo y empoderamiento como responsable del Servicio de SST por parte del jefe del ARH, que en principio parecía una sobre carga laboral, pero en realidad era parte de la gestión integral de la administración del personal.
Actividad Implementada	Logro alcanzado	Observación
Comité Paritario de SST y Reglamento de funciones	La SST, al no estar debidamente socializado con los trabajadores y hacerles entender que la SST es responsabilidad directa y a la vez compartida con el empleador, era necesario y además que la ley lo permitía conformar el Comité paritario de SST., logrando de este modo la participación directa de los representantes de los trabajadores ante el comité, y mediante esta organización hacer llegar los reclamos, necesidades, sugerencias, etc., en materia de SST al empleador; así mismo se reglamentó sus funciones con lo cual también se le asignó deberes y responsabilidades que permitieron una gestión adecuada de la SST.	El beneficio para la Institución, sin duda fue meritorio, ya que se tenía un órgano de apoyo más que un fiscalizador para velar por el cumplimiento de la SST, debidamente elegido, organizado y liderado por trabajadores. Así mismo, los trabajadores elegidos de manera democrática se sentían motivados y respaldados por la gerencia y ante la fiscalización de la autoridad competente no se tuvo ninguna observación.
Programa y Cronograma del SG-SST	Corresponde a un requerimiento legal que consiste en la estructuración de actividades, cuyo beneficio se plasmó en el cumplimiento programado a nivel de actividades, realización de compras, equipamiento, inversiones,	A nivel institucional, como ya se sabe evitó la multa en UITs., ya que el no tener esta herramienta de gestión es una falta Grave. Adicionalmente permitió incluir

	capacitaciones, etc., lo cual permitió hacer la planificación de gastos en materia de SST.	dentro del presupuesto general las inversiones en SST.
Programa y cronograma de Formación Continua en SST. ICES	La ley es clara en este requerimiento, por lo que se coordinó con CEPRIT (Centro de prevención de riesgo de trabajo de ESSALUD) y se contrató a expertos en la materia con quienes se logró su abordaje e implementación, cuyo beneficio fue directamente para los trabajadores ya que fueron capacitados por especialistas y con ello se minimizó todo riesgo a nivel de SST; además de organizar las brigadas de primera respuesta frente a eventos no deseados y de SST.	La institución nuevamente evitó la multa exorbitante, y recibió las felicitaciones por parte de la autoridad competente y a la vez, como beneficio adicional, le sirvió para otras gestiones (INDECI, acreditación), siendo sin duda una gestión de costo – beneficio demostrado, en la teoría y en la práctica.
Registros obligatorios del SG-SST	Todo actuado en materia de SST según la ley debe estar debidamente documentado, e implementar los registros obligatorios no era la excepción, con lo cual el beneficio fue llevar un control ordenado y programado acorde a ley.	La institución, ha tenido una excelente oportunidad y con categoría puedo decir que es la 1ra. en cumplir este requerimiento en SST a nivel de las IPRESS

Nota: Tomado de los procesos implementados de la gestión del área de RR. HH. de la Clínica Ortega SRL (2017-2018)

Es preciso indicar que los procesos en vías de implementación de la Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, corresponde a: Programa de Inspecciones, Programa de Vigilancia Ocupacional, Investigación de Accidentes y Auditoría Interna; siendo estos temas ya planteados a la alta gerencia y se está elaborando sus respectivas herramientas administrativas para su debida implantación, adicionalmente en el caso exclusivo de Salud Ocupacional se va a requerir de la asesoría de un Médico Ocupacional y la asistencia técnica de una clínica ocupacional respectivamente; hecho paradójico ya que estos procesos se implementa en una institución prestadora de servicios de salud, con ello diferenciado que una cosa es la atención clínica (que es el giro del negocio) y otras la prevención de la salud ocupacional (que es un requerimiento legal independiente al giro y/o actividad del negocio).

Conclusiones

1. Se ha logrado establecer los aspectos matrices de la administración, dirección y control del personal cual fuera su relación laboral o condición de vínculo con la institución (Clínica Ortega SRL.) habiendo desarrollado los sub proceso descritos ampliamente como: Reclutamiento y Selección, Escalafón y Legajos, Control y Reportes de Asistencia, Administración de Contratos, Gestión de Formación Continua y Capacitación laboral y Evaluación del Desempeño Personal; estando pendiente en este mismo nivel evaluar (auditoria de gestión) el nivel de impacto de cada actividad desarrolladas, sin embargo debo precisar que se realizó cuadros comparativos preliminares y la relación directa con respeto a beneficios en materia de tiempos, recursos y costos obteniendo resultados más que evidentes y satisfactorios y dejando las bases sólidas para emprender el siguiente nivel.

2. Comprendida ésta en los aspectos matrices de la promoción y desarrollo del personal a nivel profesional, con proyección al bienestar familiar y la sociedad (cumplimiento de beneficios sociales y programas de integración), mediante la organización y estandarización de los procesos desarrollados en la gestión referida, se logró sin duda optimizar la participación del personal en actividades relegadas y poco valoradas, y que con la participación fundamental del personal de Servicio Social, se logró planificar actividades de esparcimiento social, de integración familiar, de reconocimientos personal y grupal, etc., cuya repercusión se evidencio en el fortalecimiento del clima organizacional y propiciando las bases para fomentar e interiorizar la cultura organizacional que es el pilar para que todo trabajador se identifique y se comprometa con la meta institucional relegando las acciones y conductas personalizadas o de índole individual, fomentado una verdadera familia empresarial liderados por el área de recursos humanos de la Clínica.

3. Todos los postulados teóricos que se obtuvo acceso, siempre están referidos a que el trabajador es un ente complejo por ello se le debe abordar de manera multifactorial, y por ello la labor del profesional del Área de Recursos Humanos es garantizar su bienestar social, su desarrollo profesional y promover un ambiente de trabajo saludable y seguro, comprendida ésta en los aspectos matrices de la prevención de accidentes de trabajo y promoción y protección de enfermedades ocupacionales, que involucran responsabilidad y compromiso legal de la máxima autoridad de la empresa (Clínica Ortega SRL) para con los trabajadores y entidades fiscalizadoras como SUNAFIL, MTPE, INDECI, SEGUROS, SUSALUD, entre otros; logrando organizar, regularizar e implementar todos los procesos y requisitos dados por la autoridad competente, y siendo uno de los mejores logros su implementación ya que fue auditada por la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, quien dio su visto bueno y con ello se evitó todo inconveniente a nivel administrativo, de gestión y hasta penalidad económica. Pero el mejor logro, es que el trabajador se ha sentido representado y escuchado y a la fecha se cuenta con un comité de SST, y se ha normalizado la asignación de equipos de protección personal, capacitaciones en materia de seguridad, exámenes médicos ocupacionales y que todo el personal cuenta con el seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR).
4. Uno de los mejores aportes, considerado como el primer logro alcanzado, es que el Área de Recursos Humanos (ARH), se tuvo que reorganizar internamente y al final del proceso interno, se logró estructurar tres unidades o macro procesos, con lo cual la organización estructural funcional y de control se llevó a otro nivel, y que fue la base para, en el futuro, de proponer la creación de un Departamento de RR.HH, con tres áreas a su cargo. En esta etapa, y para los fines del presente informe se ha estructurado tres procesos claramente diferenciados y cada uno con independencia funcional e interdependencia organizacional, que son parte de las

conclusiones generales y estos son: Gestión del Talento Humano (GTH), Gestión del Bienestar Laboral (GBL) y Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST), con ello el manejo del área mejoró significativamente ya que cada ítem descrito tienen sus propias características ampliamente descritos, que sin duda apporto valor a la gestión global del área de recursos humanos que sin temor a dudas es un modelo que se debe replicar en toda empresa cual fuera su tamaño, giro o condición, y como profesional del campo, fehacientemente puedo decir que la mejor experiencia fue volcar todos los conocimientos en el campo laboral pero la única manera de garantizar su valides de dicha información fue aplicar en hechos reales y con personas reales, es decir basados en evidencias tangibles y sometidas a las exigencias rigurosas de la autoridad competente que fue muy superior a las exigidas por las políticas internas existentes, con lo que llena de orgullo y satisfacción mi participación que fue reconocida por la alta gerencia y sobre todo el personal en general a la cual nos debemos y por los cuales hacemos todo lo expuesto.

Recomendaciones

1. Es necesario emplear metodologías, métodos y herramientas de planeación estratégica basadas en los principios de Sistemas Integrados aplicados a la gestión del Talento Humano, por ello se ha propuesto a nivel documentario todo un nuevo enfoque que puede llevar a la vanguardia en la gestión de la información, la cual sin duda merece atención y se recomienda su implementación en todas las áreas de la Clínica, con la finalidad de estandarizar los procesos de comunicación, fortalecimiento documentario y manejo de la seguridad e idoneidad de descuentos técnicos de trabajo a todo nivel.
2. Se recomienda en la Gestión de Bienestar Laboral desarrollar y promover la línea de carrera y mayor inversión económica para las familias de los trabajadores, involucrando a los actores trabajador, empresa y familia para obtener un bienestar integral.
3. Se recomienda seguir trabajando con la misma intensidad y aporte de parte de Gerencia General con el control y seguimiento de las acciones a realizar para mantener un ambiente óptimo y saludable.
4. Se recomienda mantener y fortalecer la dirección y gestión de los tres procesos creado en el área de recursos humanos, ya que siendo el dueño del proceso y conocedores de la temática y adicionalmente estos procesos están basados en la administración del personal, recae especial cuidado su dirección, ya que el poco entendimiento del mismo puede hacer tomar decisiones que a la larga traerán perjuicios en contra de la Clínica y sobre todo de los trabajadores, con ello vulnerando sus derechos y exponiendo a la institución a sanciones y desavenencias por una mala gestión. En suma, no se debe delegar estas responsabilidades a otras áreas o personas que no estén directamente involucrados en la gestión del talento humano, y si fuera

el caso, asignar los recursos y el apoyo técnico de especialistas ya que como se indicó líneas arriba, no es exclusivo de una especialidad, pero y es de interés directo del ARH.

Referencias

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3era Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arias, F. (julio de 2012). *El Proyecto de la Investigación*. Caracas: EPISTEME, C.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava Edición ed.). Mexico: MacGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Huamano*. Mexico: MacGraw-Hill.
- Congreso de la República - Perú. (2011). Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo N° 29783. *Trabajo y Promoción del Empleo* , 13.
- Cuaderno de Administración. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. *16*, 109-137.
- Delgado Pardo, J. P. (Setiembre de 2014). *Motivación Organizacional y Bienestar Laboral* .
Obtenido de
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12781/ENSAYO%20FINAL%20JENNY%20DELGADO%20PARDO.pdf;jsessionid=5047BE40B700727CC327FA9933B7739B?sequence=1>
- Frankliz, M. P., & Pupo Kunzel, A. J. (2017). *Análisis del Bienestar Laboral de los Asesores de servicio de la empresa de Telefonía Celular Tigo en Cartagena de Indias*. Obtenido de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/5555/1/Proyecto%20de%20grado.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Ministerio de Educación de Guatemala . (2011). *Herramientas de Evaluación en el Aula*.

Guatemala: MINEDUC. Obtenido de

http://www.usaidlea.org/images/Herramientas_de_Evaluacion_2011.pdf

Ministerio de Educación del Perú. (2017). *Ley de Reforma Magisterial - Manual de Escalafón*

Magisterial (Primera Edición ed.). Lima: Ministerio de Educación. Obtenido de

<http://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf-ley-reforma-magisterial/manual-del-escalafon-magisterial.pdf>

Ministerio de Trabajo. (2006). *Ley General de Trabajo*. Lima, Lima, Perú.

Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo. (Viernes de Junio de 2016). Decreto Supremo N°

011-2006-TR. *Modifican el D.S. N° 004-2006-TR que establece disposiciones sobre el*

registro de control de asistencia y de salida en el régimen laboral de la actividad

privada. Lima, Lima, Perú: MTPE.

Oficina Internacional del Trabajo . (2002). Directrices relativas a los sistemas de gestión de la

seguridad y la salud en el trabajo. *SafeWork – Programa InFocus de Seguridad y Salud*

en el Trabajo y Medio Ambiente , 44.

Perea Rivera, J. L. (2006). Gestión de Recursos Humanos: Enfoque sistémico en una Perspectiva

Global. *Revista IIPSI - Revista de Investigación en Psicología*, 109-122.

Portales MDGROUP. (28 de Abril de 2017). *El Portal del Capital Humano*. Obtenido de

www.mdgroup.com.pe: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos->

humanos/articulos/mtp-e-multa-empresas-por-no-cumplir-con-un-registro-de-control-de-asistencia/#

Reglamento de la Ley N°29783. (2012). Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo D.S. N°005-2012-TR. *Trabajo y Promoción del Empleo*, 34.

Wayne, M. (2010). *Administración de recursos humanos* (Décimo Primera Edición ed.). Mexico: Person Educacion.

Anexos