

# **UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## **PROYECTO DE GRADO**

Diseño de un Plan estratégico de Recursos Humanos para mejorar la Productividad y Rentabilidad de la Clínica Burgos en la Ciudad de Cobija.

Postulante : Ana Beatriz Vaca Andia

Tutor : Lic. Daniela Apaza Nakashima

Cobija - Pando - Bolivia

2023

## **DEDICATORIA**

Este proyecto de grado está dedicado con profundo agradecimiento a Dios, mi guía en este camino. Expreso mi amor y gratitud hacia mis queridos padres, Einar Vaca Paz y Ana Pura Andia Huary, quienes han estado a mi lado, orientándome con valores y humildad, permitiéndome alcanzar mis metas profesionales. A mis hermanos y familia, les dedico mi más sincero amor y reconocimiento. No puedo dejar de mencionar a mi esposo, Diego Burgos, y a mi pequeño Dieguito, quienes han sido mis compañeros inquebrantables en las noches de estudio. También quiero rendir homenaje al Dr. Darío Burgos Aramayo, quien, desde el cielo, sé que está orgulloso de mi compromiso profesional. Por último, quiero dedicar este logro a mi querida abuelita Betty, mi ángel guardián. A todos ustedes, mi eterno agradecimiento y amor. Este logro es un tributo a su apoyo incondicional ya la fe que siempre han tenido en mí.

## **AGRADECIMIENTO**

### **A Dios.**

Por haberme permitido realizado este sueño y culminado este largo camino brindando la salud y fuerza para lograr este objetivo.

### **A mi querida abuelita Betty.**

Mi ángel guía, le debo la educación que me ha convertido en la mujer que soy hoy en día. Tu influencia y sabiduría han sido invaluable en mi vida.

### **A mis padres, Einar Vaca Andia y Ana Andia Huary.**

Por sus enseñanzas, por su comprensión y alentarme a salir adelante. Mamá, a pesar de tus largas jornadas de trabajo, encontraste la energía necesaria para cuidar a mi pequeño Dieguito, permitiéndome continuar mis estudios.

### **A mis hermanos Hugo, Kevin y Oscar.**

Con su amor y apoyo incondicional hacia mí y mi pequeño hijo, hicieron posible que pudiera asistir a clases y dedicarme a mi formación.

### **A mi esposo, Diego Burgos y mi amado hijo keyler.**

Por su constante compañía y comprensión, siempre alentándome a ser la mejor versión de mí misma y dándome palabras de aliento. Han sido mi fuente de inspiración tu llegada mi pequeño siempre comprendiendo a mama.

**Al Dr. Darío Burgos Aramayo.**

Quiero rendir homenaje quien, aunque ya no está presente con nosotros, desempeñó un papel fundamental en este proyecto al abrirme las puertas de su clínica y alentarme a realizar un trabajo que realmente aportara a su institución. Su confianza y apoyo desde el principio han sido un faro en mi camino.

**A mis amigos incondicionales.**

A todos aquellos amigos leales desde el principio, a los que han estado a mi lado en las buenas y malas, siempre esforzándonos por ser los mejores en todo lo que emprendíamos.

**A mi tutora la Lic. Daniela Apaza Nakashima.**

Le agradezco su compromiso con su profesión. Su apoyo y sabiduría han sido fundamentales en mi crecimiento académico y profesional.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento por ayudarme a cumplir mis sueños y por ser parte esencial de mi viaje hacia la excelencia profesional. Sin su amor y apoyo incondicional, nada de esto habría sido posible.

## RESÚMEN

Este proyecto se enfocó en el diseño de un Plan Estratégico de Recursos Humanos (RRHH) para la Clínica Burgos en Cobija. El objetivo general fue Diseñar un plan estratégico de recursos humanos enfocado en mejorar la rentabilidad y productividad en la Clínica Burgos de la ciudad de Cobija. La formulación del problema se presentó de la siguiente manera: ¿De qué manera el diseño de un plan estratégico de recursos humanos mejorará la productividad y rentabilidad en la Clínica Burgos?, este proyecto de grado tiene como enfoque de carácter cualitativo y descriptivo en él se emplearon herramientas de diagnóstico, como el análisis FODA, análisis VRIO y entrevistas semiestructuradas con colaboradores para obtener una visión completa de la situación. El enfoque estratégico se centra en capitalizar fortalezas, abordar debilidades, aprovechar oportunidades y mitigar amenazas. Las conclusiones destacaron la importancia de implementar el Plan Estratégico de RRHH, identificando áreas críticas de mejora. Se propusieron estrategias clave, incluyendo el desarrollo de competencias, la inversión en tecnología médica y el cumplimiento normativo. Estas estrategias se alinearon con los objetivos de la clínica de brindar atención médica excepcional y promover un entorno laboral saludable. Se concluye, por tanto, que este proyecto brinda un marco estratégico para la Clínica Burgos, permitiéndole enfrentar los desafíos cambiantes del sector de la atención médica, mejorar la calidad de sus servicios y garantizar un crecimiento sostenible en Cobija.

### **Palabras clave:**

- Plan estratégico
- Recursos humanos
- Productividad y rentabilidad

## **ABSTRACT**

This project focused on the design of a Strategic Human Resources (HR) Plan for the Burgos Clinic in Cobija. The general objective was to design a strategic human resources plan focused on improving profitability and productivity at the Burgos Clinic in the city of Cobija. The formulation of the problem was presented as follows: How will the design of a strategic human resources plan improve productivity and profitability at the Burgos Clinic? This degree project has a qualitative and descriptive approach in Diagnostic tools were used, such as SWOT analysis, VRIO analysis and semi-structured interviews with collaborators to obtain a complete view of the situation. The strategic approach focuses on capitalizing on strengths, addressing weaknesses, exploiting opportunities and mitigating threats. The conclusions highlighted the importance of implementing the Strategic HR Plan, identifying critical areas for improvement. Key strategies were proposed, including skills development, investment in medical technology and regulatory compliance. These strategies aligned with the clinic's goals of providing exceptional medical care and promoting a healthy work environment. It is concluded, therefore, that this project provides a strategic framework for the Burgos Clinic, allowing it to face the changing challenges of the healthcare sector, improve the quality of its services and guarantee sustainable growth in Cobija.

### **Keywords:**

- Strategic plan
- Human Resources
- Productivity and profitability

## Índice

<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
<b>2. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA</b>	<b>3</b>
<b>3. REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO</b>	<b>3</b>
<b>4. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>4</b>
<b>5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>4</b>
<b>6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>5</b>
<b>7. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>8. OBJETIVOS</b>	<b>6</b>
8.1. Objetivo General	6
8.2. Objetivo Específico	6
<b>9. MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
9.1. Plan estratégico	7
9.2. Recursos humanos	7
9.3. Productividad	8
9.4. Rentabilidad	8
9.5. Diseño	9
9.6. Plan	9
9.7. Estrategia	9
9.8. Recurso	10
9.9. Clínica	10
9.10. Plan estratégico de recursos humanos	11
9.12. Gestión de Recursos Humanos en el Sector de la Salud.	13
9.13. Proceso de Administración del talento humano	14
<b>10. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>17</b>
<b>11. METODOLOGÍA</b>	<b>19</b>
11.1 El Tipo de investigación	19
11.2 Enfoque de investigación	19
11.3 Método De Investigación	20
11.4 Técnicas e Instrumentos.	20
11.5. Población	21
<b>12. PROPUESTA CENTRAL</b>	<b>22</b>

12.1. Diagnóstico de la situación actual de los Recursos Humanos en la Clínica Burgos de la ciudad de Cobija.	23
12.1.1. FODA	23
12.1.1.1. Fortalezas (F):	24
12.1.1.2. Oportunidades (O):	25
12.1.1.3. Debilidades (D):	26
12.1.1.4. Amenazas (A):	27
12.1.1.5. Conclusión de análisis FODA	28
12.1.2. Análisis VRIO	29
12.1.2.1. Calidad	30
12.1.2.2. Infraestructura	30
12.1.2.3. Comunicación interna	30
12.1.2.4. Posicionamiento de precios	30
12.1.2.5. Servicio al Cliente	31
12.1.2.6. Recursos humanos	31
12.1.2.7. Conocimiento	31
12.1.2.8. Conclusión de Análisis VRIO	31
12.1.3. Entrevista semi estructurada	32
12.2 Determinar los procedimientos para la adecuada planificación de recursos humanos.	37
12.2.1. Área de RRHH	38
12.3. Proponer un plan estratégico de recursos humanos que mejore la productividad y rentabilidad de la Clínica Burgos.	46
12.3.1. Estrategia 1.	47
Propuesta nueva misión y visión para la Clínica Burgos	47
12.3.2. Estrategia 2.	50
Programa de Capacitación para la Clínica Burgos.	50
12.3.3. Estrategia 3.	54
Programa Integral de Bienestar Laboral y Mejora de la Experiencia del Paciente	54
12.3.4. Estrategia 4.	56
Fortalecimiento Integral de la Seguridad Organizacional en la Clínica Burgos	56
12.3.5 Optimización Organizativa para la Eficiencia: Propuesta de Rediseño Estructural en la Clínica Burgos	58
12.3.6 Mejora Continua: Estrategias a través de la Matriz MAFE para la Clínica Burgos	64

<b>13. PRESUPUESTO</b>	<b>69</b>
<b>14. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>70</b>
<b>15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>71</b>
15.1. CONCLUSIONES	71
15.2. RECOMENDACIONES	73

## Índice de tabla

Tabla 1.	Procesos de la gestión del talento humanos	14
Tabla 2.	Entrevista Semiestructurada 1	32
Tabla 3.	Área de RRHH	38
Tabla 4.	Proceso de capacitación	50
Tabla 5.	Diseño instruccional-acciones	53
Tabla 6.	Propuesta de Mejora para la Clínica Burgos	54
Tabla 7.	Consideraciones de Seguridad Organizacional para la Clínica Burgos	56
Tabla 8.	Descripción de cada puesto del organigrama propuesto	60
Tabla 9.	Presupuesto del proyecto de grado.	69
Tabla 10.	Cronograma de actividades	70

## Índice de figuras

Figura 1.	Ubicación Geográfica Clínica Burgos en la Ciudad de Cobija.	3
Figura 2.	Matriz FODA	23
Figura 3.	Análisis VRIO	29
Figura 4.	Funciones Área de R.R.H.H	37
Figura 5.	Desarrollo de Planes de Formación	42
Figura 6.	Desarrollo de Planes de Formación	43
Figura 7.	Visión y Misión Actual de la Clínica Burgos.	46
Figura 8.	Proceso de capacitación.	51
Figura 9.	Organigrama actual	58
Figura 10.	Organigrama propuesto	59
Figura 11.	Cuadro comparativo organigrama de la Clínica Burgos	63
Figura 12.	Estrategias (MAFE)	65
Figura 13.	Formación Personal Médico de la Clínica Burgos	79
Figura 14.	Capacitación de Formación en Cirugía Laparoscópica	79
Figura 15.	Congreso de Cirugía en Colombia	80
Figura 16.	Acto de reconocimiento a Cirujanos Reconocidos de la capital de Cobija	80
Figura 17.	Congreso de Cirugía en Colombia	81
Figura 18.	Certificado de afiliación en Chile	82
Figura 19.	NIT de la Clínica Burgos	82
Figura 20.	Certificado de Especialización	83
Figura 21.	Entrevista al Personal de la Clínica Burgos	84
Figura 22.	Áreas de servicio de la Clínica Burgos	85
Figura 23.	Laboratorio de la Clínica Burgos	86
Figura 24.	Entrevista al personal de enfermería	86
Figura 25.	Área de Enfermería.	87
Figura 26.	Certificado de Registro Sanitario.	87

## ANTECEDENTES

El presente proyecto de grado se enmarca en la necesidad de profundizar y ampliar los conocimientos en la identificación, diseño y evaluación de propuestas de solución a problemas administrativos específicos, abordando la planificación estratégica de Recursos Humanos como un elemento clave en la mejora de la eficiencia organizacional.

Este estudio se propone aportar significativamente al mejoramiento administrativo de la Clínica Burgos en Cobija, una institución médica de renombre que ha experimentado un notable crecimiento en infraestructura y pacientes atendidos. Aunque ha tenido éxito en estos aspectos, se ha identificado una deficiencia en la gestión de recursos humanos, afectando la productividad y rentabilidad de la clínica.

Los profesionales de Recursos Humanos han mostrado un creciente interés en participar en la planificación estratégica organizacional. Los ejecutivos esperan que estos profesionales sean proactivos y dinámicos en la planificación, desempeñando un papel de liderazgo para atraer, retener y desarrollar recursos humanos, factores cruciales para el éxito en entornos competitivos y en instituciones públicas que buscan servicios eficientes y de calidad. Este enfoque estratégico debe abordar los desafíos actuales y futuros, alineando las estrategias de Recursos Humanos con los objetivos institucionales a largo plazo. (González F., 2011)

La evolución histórica de la planificación organizacional desde el siglo XIX, en consonancia con los avances en administración, destaca la creciente importancia de estrategias planificadas y la capacitación del personal en el entorno actual. La cita de González F. (2011) respalda la necesidad de involucrar a los profesionales de Recursos Humanos en la planificación estratégica, subrayando su papel esencial en la atracción, retención y desarrollo del talento.

En Bolivia, la dinámica constante exige una planificación estratégica de recursos humanos, vital para afrontar los cambios en las organizaciones. Este proyecto se centra en mejorar la toma de

decisiones y la organización en la planificación de recursos humanos en la Clínica Burgos, garantizando su funcionamiento eficiente y servicios de calidad.

Las organizaciones tanto públicas como privadas, operan en un entorno en donde el cambio es constante y permanente. La necesidad de supervivencia de cualquier organización hace que instrumentos como la planificación estratégica de recursos humanos sean una forma proactiva de afrontar las actividades de la organización de manera que brinde la oportunidad de prever el futuro y avanzar de una forma u otra con sus estrategias. (Mendoza et al., 2016)

La investigación se plantea como un aporte teórico crucial para alinear las estrategias de Recursos Humanos con los objetivos a largo plazo de la Clínica Burgos. Además, considera las expectativas de los profesionales de Recursos Humanos, como destaca González F. (2011), para ser proactivos y dinámicos en la planificación estratégica, liderando la atracción y desarrollo del talento, elementos clave para el éxito en entornos competitivos.

Este proyecto se justifica en la realidad cambiante de las organizaciones, donde la supervivencia requiere herramientas proactivas como la planificación estratégica de recursos humanos. En el caso específico de la Clínica Burgos, la investigación busca contribuir a la mejora de sus prácticas administrativas en recursos humanos, asegurando un funcionamiento adecuado y servicios de calidad.



## **2. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO**

Diseño de un Plan estratégico de Recursos Humanos para mejorar la productividad y rentabilidad de la Clínica Burgos en la Ciudad de Cobija.

### **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El objeto de estudio del presente proyecto de grado es el Diseño de un Plan Estratégico de Recursos Humanos para la Clínica Burgos en la Ciudad de Cobija. El problema de investigación se originó por que actualmente se identificó la falta de un enfoque estratégico en la gestión de los recursos humanos en la Clínica Burgos de la ciudad de Cobija, considerando que es una clínica privada reconocida que brinda sus servicios a la población cobijeña de manera irregular, es decir atienden únicamente cuando se requiere de sus servicios del personal médico sin horarios de atención establecidos lo que afecta negativamente la rentabilidad y productividad de la organización.

Entre las causas identificadas para el problema de investigación incluyen la toma de decisiones inapropiadas y una carencia evidente de planificación y organización entre el personal de la Clínica Burgos en Cobija. Esta carencia se manifiesta en una estructura deficiente y una asignación poco clara de tareas y responsabilidades dentro de la institución. El cual ocasiona efectos significativos en la organización del personal médico. La incapacidad para cumplir con sus turnos debido a compromisos laborales adicionales genera ausencias frecuentes en los consultorios, limitando su presencia a las citas médicas programadas en cada especialidad. Esta situación impacta negativamente en la productividad y rentabilidad de la clínica, ya que la falta de alineación con los objetivos estratégicos se traduce en una dificultad para comprometer a los colaboradores con la misión y metas de la institución. La carencia de un plan estratégico de recursos humanos afecta la cohesión y coordinación en el trabajo, impactando en la eficacia de la organización.

Por tal motivo es considerado un problema de investigación ya que la carencia de una planificación estratégica de recursos humanos, está impactando en la productividad y

rentabilidad de la Clínica Burgos. Esta falta de planificación ha generado inestabilidad operativa y, de no resolverse, podría resultar en una disminución tanto en la productividad como en la rentabilidad. A pesar de tener el equipamiento y la infraestructura adecuados, aún no se logra satisfacer completamente las necesidades de los clientes.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera el diseño de un plan estratégico de recursos humanos mejorará la productividad y rentabilidad en la Clínica Burgos?

## **JUSTIFICACIÓN**

En el presente proyecto de grado se realizó para proponer el diseño de plan estratégico de recursos humanos para mejorar la productividad y rentabilidad en la clínica burgos de la ciudad de Cobija, considerando que la planificación estratégica es importante dentro de toda organización ya que se realiza para alinear la gestión del talento con los objetivos de la organización y así mejorar el desempeño organizacional logrando maximizar el potencial de su capital humano y lograr ventajas competitivas sostenibles en el mercado.

El trabajo de investigación tendrá un aporte practico a la organización, pues con la propuesta del diseño de un plan estratégico de recursos humanos hacia la Clínica Burgos de la ciudad de Cobija podrá mejorar su productividad y rentabilidad. Además, se logrará una gestión más efectiva del talento y una mejora en la comunicación interna.

Esta propuesta generará beneficios sustanciales tanto dentro como fuera de la organización. Internamente, los propietarios y el administrador experimentarán una gestión de personal más eficiente, lo que resultará en una mayor rentabilidad empresarial. La optimización de la asignación de recursos humanos impulsará la productividad, repercutiendo directamente en el desempeño financiero. Los colaboradores se verán directamente favorecidos por el plan estratégico de recursos humanos, permitiéndoles ofrecer una atención más dedicada a los clientes. Por consiguiente, externamente, los beneficiarios serán los pacientes de la Clínica

Burgos y, por extensión, la población de Cobija. La implementación del plan estratégico de recursos humanos garantizará una atención médica de calidad, reduciendo los tiempos de espera y mejorando la eficiencia de los procesos. Los clientes experimentarán una atención más rápida y efectiva, lo que se traducirá en experiencias más satisfactorias.

## **OBJETIVOS**

### **8.1. Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico de recursos humanos enfocado en mejorar la rentabilidad y productividad en la Clínica Burgos de la ciudad de Cobija.

### **8.2. Objetivo Específico**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los recursos humanos en la Clínica Burgos de la ciudad de Cobija.
- Determinar los procedimientos para la adecuada planificación de recursos humanos.
- Proponer un plan estratégico de recursos humanos que mejore la productividad y rentabilidad de la Clínica Burgos.

## **MARCO TEÓRICO**

### **9.1. Plan estratégico**

Según Chiavenato (1995), La planificación estratégica se refiere a la forma en que una empresa intenta implementar determinadas estrategias para alcanzar las metas propuestas. Por lo general, se trata de una planificación global y a largo plazo”.

Para Trenzas (2020), “Un plan estratégico es un plan de empresa que define todo aquello que quiere conseguir en la empresa y como se va a lograr”.

Un plan estratégico representa una herramienta esencial para que las organizaciones logren alcanzar sus objetivos, especialmente aquellos de largo plazo. Este plan proporciona una estructura y una guía que les permite trazar un curso claro y efectivo hacia el cumplimiento de sus metas dentro de un marco temporal definido.

### **9.2. Recursos humanos**

Según Morales (2020), “Los recursos humanos (RRHH) son el conjunto de trabajadores, así como cualquier persona física que se encuentran dentro (o vinculado directamente) de una organización, sector o economía”.

Para Davis & Werther (1991), “La gestión de recursos humanos se ha definido como la ciencia práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones”.

El activo humano se erige como el activo más crítico dentro de cualquier empresa representando el conglomerado de personas encargados de ayudar y alcanzar los objetivos de la organización. Estos profesionales aportan inestimablemente su capital intelectual, experiencia y competencias, desempeñando un papel fundamental en la eficiencia y el éxito operativo de la empresa.

### **9.3. Productividad**

Según Sevilla (2020), “La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajo, capital, tiempo, tierra, etc.) durante un período determinado”.

Para Medina (2010), “La productividad es conocida como la relación existente entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar dicho nivel de producción, es decir la razón entre las salidas y las entradas”.

La productividad es un concepto ampliamente reconocido en la gestión empresarial, caracterizado por la eficacia con la cual una organización aprovecha sus recursos para lograr resultados positivos en un período de tiempo específico. Este indicador es crítico para asegurar el éxito y mejorar el desempeño de una empresa.

### **1.4. Rentabilidad**

Mafra et al.,2016. “La rentabilidad muestra el desempeño financiero que la empresa cree pertinente para la toma de decisiones sobre financiamiento”.

Sevilla (2020), “Refiere que la rentabilidad hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión”.

La rentabilidad se define como la capacidad de generar un rendimiento positivo a lo largo de un período determinado, lo cual refleja la eficiencia en la generación de beneficios, ya sea a través de la prestación de servicios o la producción de bienes

Para Sánchez (2002), “La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos”.

## **9.5. Diseño**

Según Tilio (2019), “El diseño consiste en el proceso donde se configura mentalmente algo para cumplir una función determinada”.

Para Asana (2019). “El diseño es una etapa temprana del ciclo de vida del proyecto en la que se planifican ideas, procesos y recursos”.

El diseño se revela como un puente entre la imaginación y la ejecución, entre la visión y la realidad. Esta intersección creativa y estratégica es fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que permite la alineación de objetivos y recursos de manera eficiente.

## **9.6. Plan**

Según Pérez (2009), un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Chiavenato (1986), describe a la planeación como, “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”.

Un plan es esencial para alcanzar objetivos de manera efectiva y eficiente. La importancia de un plan como un modelo sistemático y un documento escrito, como una función administrativa fundamental.

## **9.7. Estrategia**

La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos (Westreicher, 2020).

## **9.8. Recurso**

Según la Real Academia Española (2014), “El recurso es un conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa”.

Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización (Chiavenato,1999).

## **9.9. Clínica**

Según la Real Academia Española (2014) una clínica “es un establecimiento sanitario, generalmente privado, donde se diagnostica y trata la enfermedad de un paciente, que puede estar ingresado o ser atendido en forma ambulatoria”.

Para el grupo medico Gamma (2023). El servicio de la clínica médica está compuesto por un equipo de profesionales que brinda asistencia médica a pacientes que consultan de manera ambulatoria (en consultorios externos), o que requieren internación por enfermedades agudas y crónicas (en sala general e internación transitoria), y realiza el seguimiento de aquellos enfermos, quirúrgicos y no quirúrgicos, que por su gravedad o alto riesgo precisaron ingresar en cuidados críticos y resolvieron su cuadro.

Claramente la función de una clínica como un lugar donde se lleva a cabo tanto el diagnóstico como el tratamiento de enfermedades. Además, se destaca la relevancia de las clínicas al mencionar su carácter generalmente privado, lo que subraya su papel dentro del sistema de salud. También se enfatiza la versatilidad de las clínicas al mencionar que pueden atender tanto a pacientes hospitalizados como a aquellos que reciben atención de forma ambulatoria.

### **9.10. Plan estratégico de recursos humanos**

“La planeación estratégica de recursos humanos se refiere a la manera como la función de recursos humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados”. (Chiavenato, 2002)

Chiavenato enumera cinco modelos de planeación de recursos humanos basados en lo siguiente:

- Búsqueda estimada del producto o servicio
- Segmentos de cargos
- Sustitución de cargos clave
- Flujo de personal
- Planeación integrada

Para Dolan (2003), “La planificación de los recursos humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades de su personal para un horizonte temporal determinado, con objeto de alcanzar, en cada momento del tiempo, un ajuste entre ambas. En definitiva, se trata de conocer la oferta y la demanda de los recursos humanos”.

La planificación estratégica de recursos humanos es fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que garantiza que la gestión de recursos humanos sea un factor clave para lograr los objetivos organizacionales y desarrollar a los empleados, desarrolla una visión compartida. Esto crea un entorno en el que tanto la empresa como sus colaboradores pueden desarrollarse, lo que en última instancia beneficia a todos los involucrados.

Arcoya (2022), en su artículo denominado: Cómo hacer un plan estratégico de recursos, menciona aspectos que se debe y/o puede considerar:

Según Arcoya (2022). “El Plan estratégico de Recursos Humanos como aquel documento que llevará entre sus páginas la estrategia que se va a seguir por un determinado tiempo en diferentes funciones”.

El diseño de un plan estratégico de fuerza laboral, como sugiere implica varios elementos clave. En primer lugar, destaca la importancia de definir la misión, visión y valores del plan, los cuales deben ser coherentes con los principios éticos tanto de la empresa como del departamento de RRHH. Estos principios éticos son fundamentales para mantener la integridad y la justicia en todas las interacciones con los empleados. (Arcoya 2022).

Los objetivos del plan de recursos humanos pueden ser explícitos o implícitos, pero deben estar relacionados con los objetivos generales de la empresa. Estos objetivos pueden ser de corto o largo plazo y centrarse en áreas como el desempeño, la competitividad y la eficacia. Además, se recomienda realizar un análisis FODA (o análisis FODA) para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afectan al departamento de RRHH (Arcoya, 2022).

El plan estratégico se divide en actividades específicas como selección de personal, reclutamiento, formación, promoción, motivación, prevención de riesgos laborales y resolución de conflictos. Cada una de estas áreas requiere una planificación detallada en línea con los objetivos estratégicos del departamento. (Arcoya 2022).

Siguiendo el planteamiento de Granjo (2008), el diseño del plan estratégico pasa por seis fases: análisis, diagnóstico, definición de ejes estratégicos, fijación de objetivos, creación de planes de acción y seguimiento y medición. Estas fases se basan en la recopilación y evaluación de datos internos y externos, la priorización de ejes estratégicos, la traducción de estos ejes en objetivos concretos y la posterior planificación de medidas operativas. El seguimiento y la medición garantizan la implementación efectiva del plan y permiten evaluar su impacto en la organización.

### **9.12. Gestión de Recursos Humanos en el Sector de la Salud.**

Para Palacios (2021), el enfoque actual del desarrollo de recursos humanos en salud tiene una visión integral que toma en cuenta no solo las actividades de formación técnica o específica, sino también los conceptos de formación en servicio, formación permanente y otras formaciones necesarias. Debe entenderse que el personal de salud pública está formado por personas que se han diferenciado socialmente y han adquirido una gama de habilidades basadas en conocimientos, tecnologías, habilidades, valores y actitudes específicas de servicio social, que les permiten hacerlo para contribuir a la solución de problemas de salud individuales y colectivos de la población en un contexto institucional específico.

### 9.13. Proceso de Administración del talento humano

Tabla. 1  
*Procesos de la gestión del talento humanos*

Proceso	Objetivo	Incluye
Admisión	Quien debe trabajar en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento</li> <li>• Selección</li> <li>• Orientación de las personas</li> </ul>
Aplicación	Que deberán hacer las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de cargos</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Remuneraciones</li> <li>• Programas de incentivos</li> </ul>
Compensación	Como compensar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios y servicios</li> </ul>
Desarrollo	Como desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Desarrollo organizacional</li> </ul>
Mantenimiento	Como retener a las personas en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Higiene y seguridad en el trabajo</li> <li>• Relaciones laborales</li> </ul>
Monitoreo	Como saber lo que hacen y lo que son	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases de datos</li> <li>• Sistemas de información gerencial</li> </ul>

Fuente: Chiavenato 2002

#### **Aceptación de las Personas.**

Según Chiavenato (2009), el reclutamiento es el proceso de atracción de candidatos calificados para un puesto, esto se relaciona con dos aspectos principales: reclutamiento y selección de personal. En este sentido, representa una metodología con la importante característica de que se centra en el comportamiento humano y que los conceptos cualitativos pueden centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda relevancia o adecuación a los objetivos de la organización.

## **Aplicación de personas**

Según Chiavenato (2009), la implementación humana es el segundo proceso en la gestión del talento humano, lo define como “el proceso mediante el cual se diseñan las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientando y monitoreando su desempeño. Esto incluye el diseño de puestos y la evaluación del desempeño. Para el mismo autor, el diseño de puestos incluye especificaciones de los contenidos de cada puesto, las calificaciones de sus ocupantes, las recompensas de cada puesto para satisfacer las necesidades tanto de los empleados como de la organización; es la forma en que se estructura y mide cada puesto.

## **Recompensa personal**

Los procesos de compensación de personas representan elementos fundamentales para estimular y motivar a los empleados de una organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos individuales a alcanzar. Personal de desarrollo.

Según Chiavenato (2009), desarrollar a las personas no se trata sólo de brindarles información que les permita aprender nuevos conocimientos, habilidades y habilidades y ser más efectivos en lo que hacen, sino también brindarles información básica para que aprendan nuevos enfoques decisiones, etc.

## **Servicio de personal**

El quinto proceso de la gestión del talento humano es el mantenimiento de las personas, según Chiavenato (2009), se utiliza para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para el desempeño de las personas. Implica gestionar la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el lugar de trabajo. En este sentido, según el citado autor, retener a las personas implica crear condiciones ecológicas y psicológicas

satisfactorias para las actividades de las personas, e incluye gestionar la disciplina de higiene, entre otros.

### **Monitoreo de personas**

El último proceso de la gestión del talento humano es el seguimiento de personas, que según Chiavenato (2009) cobra especial importancia en esta parte, significa monitorear, acompañar, orientar y mantener a las personas en sus debidos lugares. Por esta razón, las organizaciones requieren un esfuerzo significativo en el seguimiento de diversas operaciones y actividades para garantizar que la planificación esté bien ajustada y que los objetivos se logren adecuadamente.

En general, la gestión del talento humano es una herramienta indispensable para afrontar este desafío. Esta es la gestión del talento humano.

Una herramienta de este tipo profundiza en el desarrollo y la participación del capital humano, ya que ayuda a elevar la competencia de cada individuo a un nivel de excelencia. participa en el trabajo de la empresa.

## 10. MARCO REFERENCIAL

Mas et al., (2023). En su Trabajo de Investigación para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas titulado : “Plan Estratégico De Recursos Humanos Para el Proceso De Expansión, con Cambio Generacional”, con el problema de investigación identificado: En el transcurso de los últimos 16 años en el mercado la empresa ha ido ganando más participación y reconocimiento, lo cual ha producido un incremento paulatino en el volumen de sus operaciones, generándose desorden en ciertos procesos de la empresa, En este estudio, se empleó una metodología de investigación cualitativa como enfoque principal. Esto implicó la recopilación y análisis de datos cualitativos, centrados en la comprensión profunda de las experiencias, percepciones y contextos de los participantes. De acuerdo con los hallazgos obtenidos como resultado de la investigación, se puede afirmar que con El plan estratégico de Recursos Humanos presentado representa una respuesta ante la necesidad de la empresa Ferre Mas de expandir su negocio y lograr un crecimiento sostenible, para lo cual se consideró necesario establecer una línea base de procesos de recursos humanos que brinden soporte y acompañamiento a los objetivos estratégicos de la organización y también a la sucesión del gerente general. En respuesta a la necesidad de contar con un plan de sucesión del gerente general se considera también importante brindar un programa de coaching para el administrador, que le permita desarrollar sus competencias de liderazgo y minimizar la brecha de diferencia entre el nivel de competencia solicitado para el puesto de gerente general.

Por su parte De la Hoz et al., (2012). En su Trabajo Integrador presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Talento Humano titulado “Diseño de un plan estratégico de recursos humanos de la empresa inversiones Sandoval de la ciudad de Cartagena” el cual hace énfasis que el plan permitirá cimentar las bases para que gerentes y empleados puedan adaptarse con facilidad a los cambios internos y externos a los cuales se estará expuesto, por el crecimiento de los mercados, la incursión de nuevos competidores, tecnologías, el tener una planeación estratégica le permitirá al departamento de Recursos Humanos anticiparse a los movimientos de personal y a hacer una mejor utilización y planeación de su recurso humano.

Para lograr el objetivo de este estudio, se emplea una metodología compuesta por siete etapas fundamentales: Diagnostico, Análisis de afinidad, Definición de las estrategias, Definición de las actividades macro, Mapa de actividades, Plan de actividades, Métricas. Así como concluye que el éxito de la estrategia depende en gran medida del cumplimiento de actividades que dependen de varios cargos dentro de la organización, por eso es muy importante, que estas estrategias sean difundidas en todas las áreas de la misma. El cual, para fortalecer, mejorar o redefinir la selección, compensación, desarrollo de personal y la cultura organizacional, el departamento de recursos humanos debe dar prioridad al cumplimiento de las estrategias de un plan estratégico de RRHH, ya que en la medida en que se trabaja en ellas se acerca a la organización al estado deseado.

Los dos autores destacan y concluyen que, en un mundo en constante cambio, es fundamental implementar un plan estratégico de recursos humanos para adaptarse al cambio tecnológico y satisfacer las necesidades de los clientes. Los recursos humanos deben involucrarse activamente en el trabajo de la empresa para que compartan los objetivos que la organización se esfuerza por alcanzar. Esto demuestra una vez más que el departamento de RR.HH. no puede divorciarse de la comprensión de los planes, objetivos y misión de la empresa.

## **11. METODOLOGÍA**

El presente proyecto de grado se llevó a cabo bajo el paradigma de investigación conocido como el Paradigma Interpretativo. Este enfoque nos facilitó la comprensión y explicación de los procesos de construcción de la realidad, así como el análisis de las interacciones sociales. En el contexto de la investigación cualitativa, nos permitió utilizar diversas técnicas para capturar las perspectivas y experiencias de los participantes.

### **11.1 El Tipo de investigación**

La metodología empleada en esta investigación fue de tipo descriptivo. Ya que se realizó un estudio exhaustivo de la situación actual de los recursos humanos en la Clínica Burgos, recopilando información a través de diferentes fuentes. Las fuentes primarias incluirán entrevistas con el personal directivo y colaboradores de la Clínica, mientras que las fuentes secundarias comprenderán documentos internos de la organización y estudios previos para poder elaborar la planificación estratégica de recursos humanos en la Clínica Burgos.

### **11.2 Enfoque de investigación**

El enfoque que se utilizó fue cualitativo, ya que se centraba en la comprensión de las experiencias, percepciones y opiniones de las personas involucradas. Resultó útil para recopilar información detallada sobre las necesidades y desafíos específicos del personal de la Clínica Burgos mediante la realización de entrevistas en profundidad, permitiendo así obtener información cualitativa relevante.

Según Gómez (1996). Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

### **11.3 Método De Investigación**

El método de estudio analítico fue empleado para llevar a cabo esta investigación. Por razones que este método involucró la recopilación y análisis de datos realizados mediante la entrevista semiestructurada y evidencias para examinar de manera detallada los procesos y prácticas existentes en la gestión de recursos humanos de la Clínica Burgos.

El método analítico es definido como “la aplicación del método científico en un discurso, entendiendo que el discurso es toda expresión de una estructura subjetiva” (Manrique et al 2016).

### **11.4 Técnicas e Instrumentos.**

Se empleó la técnica de documentación con la herramienta de ficha de trabajo, ya que permitió llevar a cabo la búsqueda de información necesaria para respaldar tanto la base teórica como el marco conceptual del proyecto de grado. A través de este enfoque, se adquirieron datos relacionados con la planificación estratégica de recursos humanos, así como los pasos y procedimientos requeridos para elaborar una planificación estratégica que fomentara la mejora de la productividad y la rentabilidad en una organización.

De igual manera, se utilizó la técnica de observación participante con su instrumento de investigación, la guía de observación, por razones que permitieron participar en el objeto de estudio. Es decir, se llevó a cabo la observación participante dentro de la Clínica Burgos de la ciudad de Cobija, donde se estableció contacto con la muestra seleccionada.

Además, se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada para recopilar datos, la cual se desplegó como una acción interactiva, situada y contextualizada. Este enfoque se apoyó en la guía de entrevista como instrumento de investigación, otorgando una flexibilidad significativa que permitió la incorporación de nuevas preguntas durante el proceso

### **11.5. Población**

La población que fue considerada para este proyecto de grado incluyó a todos los funcionarios de la Clínica Burgos en la ciudad de Cobija, que ascienden a un total de 9 colaboradores, entre personal médico, administrativo y personal de apoyo, detallado de la siguiente manera:

El equipo está conformado por tres médicos quirúrgicos altamente capacitados, un administrador experto en gestión hospitalaria, dos enfermeras dedicadas y comprometidas, una cocinera hábil en la preparación de alimentos nutritivos, una persona de limpieza que garantiza la higiene óptima de nuestras instalaciones, y un equipo de lavandería dedicado a mantener la ropa y los textiles en condiciones impecables.

## **12. PROPUESTA CENTRAL**

La investigación se centró únicamente en diseñar un plan estratégico de Recursos Humanos para mejorar la productividad y rentabilidad de la Clínica Burgos en la Ciudad de Cobija, es decir, se delinea los objetivos de los colaboradores para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la clínica. Considerando que la planeación estratégica es una herramienta de gestión; como tal, su adecuada puesta en marcha en la clínica lleva consigo un esfuerzo por parte de la gerencia de la empresa y cada una de esta.

Para llevar a cabo este proyecto de grado y alcanzar con éxito el objetivo de investigación, que consiste en diseñar un plan estratégico de recursos humanos enfocado en mejorar la rentabilidad y productividad en la Clínica Burgos de la ciudad de Cobija, se abordarán los siguientes puntos:

## 12.1. Diagnóstico de la situación actual de los Recursos Humanos en la Clínica Burgos de la ciudad de Cobija.

### 12.1.1. FODA



Figura 2. Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia.

## Componentes de la matriz FODA

### 12.1.1.1. Fortalezas (F):

- Compromiso de los colaboradores con la mejora de la cultura organizacional.

El personal de la Clínica Burgos expresa su compromiso de colaborar de manera conjunta con el objetivo de fortalecer y promover una cultura organizacional más sólida dentro de la institución.

- Historia y tradición de la clínica en el departamento.

La Clínica Burgos destaca como una institución líder en el ámbito de la cirugía en la ciudad de Cobija. Con una larga trayectoria al servicio de la salud, ha establecido un legado de excelencia a la cabeza del Dr Darío Burgos Aramayo la clínica cuenta con médicos altamente reconocidos y altamente capacitados en el campo de la cirugía, lo que garantiza un estándar excepcional de atención médica.

- Potencial de liderazgo del Dr. Darío Burgos en la promoción de valores como la empatía y el amor por la profesión.

El Dr. Darío Burgos Aramayo, un destacado médico cirujano con más de 50 años de dedicación a la salud, fue un pionero en el campo de la medicina. Más allá de su sólida formación profesional, se destacó como un ser humano de gran corazón, que siempre priorizó el bienestar de sus pacientes por encima de cualquier consideración económica. Su liderazgo en la institución médica en la que trabajó fue ejemplar, ya que enseñó a quienes lo rodeaban a amar su profesión, a mantener la integridad y a colocar siempre a los pacientes en primer lugar.

Dejó huellas profundas en cada individuo que alguna vez recibió sus servicios médicos. Sin lugar a dudas, su cualidad más distintiva fue su empatía, y demostró un compromiso social inquebrantable con la población a la que servía.

- Reconocimiento de la importancia de la capacitación y el desarrollo profesional.

El personal de la Clínica Burgos manifiesta que su directorio no solo busca satisfacer las necesidades de sus pacientes, sino también brindar un ambiente de trabajo más enriquecedor que promueva el crecimiento de sus profesionales, contribuyendo así a una atención médica más excepcional y a una cultura organizacional sólida y comprometida.

- Disponibilidad de recursos económicos y materiales.

La clínica dispone de una sólida infraestructura que ha garantizado su estabilidad económica a lo largo de muchos años. Además, cuenta con todos los recursos materiales necesarios para respaldar a su altamente capacitado personal en la prestación de servicios de atención médica y seguridad social.

#### **12.1.1.2. Oportunidades (O):**

- Posibilidad de mejorar la cultura organizacional para aumentar la motivación del personal y retenerlo.

Contar con un equipo comprometido en la mejora de la cultura organizacional representa una oportunidad significativa para incrementar tanto la motivación como el compromiso del personal, lo que a su vez contribuirá a mejorar la productividad y rentabilidad de la Clínica Burgos.

- Potencial para ofrecer capacitación interna y externa que beneficie el crecimiento profesional.

La Clínica Burgos posee un sólido potencial para poder brindar capacitación tanto interna como externa, con el propósito de enriquecer el desarrollo profesional de su personal y así beneficiar su crecimiento en el ámbito de la atención médica en la ciudad de Cobija.

- Oportunidad de mejorar la comunicación interna y resolver conflictos.

En la Clínica Burgos, se presenta una valiosa oportunidad para poder fortalecer la comunicación interna entre el personal y abordar de manera eficaz los conflictos que puedan surgir ya que cuenta con profesionales altamente calificados.

- Recursos económicos y materiales disponibles para invertir en mejoras.

Estos recursos desempeñan un papel fundamental en la capacidad con la cual cuenta la clínica para mejorar sus servicios y brindar una atención de calidad a sus pacientes.

#### **12.1.1.3. Debilidades (D):**

- Cultura organizacional actual obsoleta, ineficiente y precaria.

La cultura que a lo largo del tiempo ha prevalecido, se ha vuelto obsoleta en el sentido de que no se adapta a las cambiantes demandas y necesidades del entorno de la atención médica moderna. Las prácticas y normas en esta cultura han demostrado ser ineficientes en términos de mejorar la comunicación interna y externa, y maximizar la calidad de la atención al paciente, comunicación interna insuficiente y a menudo ineficaz.

- Limitadas oportunidades de capacitación interna.

Hasta la fecha actual, la Clínica Burgos no ha implementado programas de capacitación interna para su personal, los colaboradores no han tenido la oportunidad de recibir

formación específica o actualizaciones en sus habilidades o conocimientos dentro de la organización, solamente capacitaciones externas según reglamentos.

- Carencia de un líder de recursos humanos para guiar y enseñar.

Actualmente se espera una reorganización en el área de recursos humanos para poder tomar el mando de la clínica burgos y mejorar varios aspectos en lo que corresponde al talento humano.

- Falta de compromiso y coordinación en el equipo de recursos humanos.

Uno de los desafíos clave que ha afectado negativamente a la eficiencia y el rendimiento en el entorno laboral ha sido la falta de compromiso y coordinación dentro del equipo de recursos humanos. Como manifiestan los colaboradores de la Clínica Burgos actualmente se espera una reorganización en el área de recursos humanos.

#### **12.1.1.4. Amenazas (A):**

- Pérdida de talento debido a la insatisfacción laboral.

La ausencia de implementación de un plan estratégico de gestión de recursos humanos en la organización está impactando negativamente en la alineación de los objetivos individuales del personal con los objetivos generales de Clínica Burgos. Esta falta de alineación podría llevar a la pérdida de talento calificado, ya que los colaboradores no se sienten involucrados en el logro de los objetivos organizacionales.

- Competencia en la atracción y retención de personal calificado en el sector de la salud.

Dentro de la Clínica Burgos, se enfrenta una amenaza importante relacionada con la capacidad para atraer y retener personal altamente calificado en el sector de la salud.

Esta competencia se ha vuelto cada vez más intensa, lo que significa que otras organizaciones del mismo sector también están compitiendo por el mismo talento.

- Riesgo de retrasos y malentendidos debido a la comunicación ineficaz.

Existe una amenaza latente que se relaciona con la posibilidad de experimentar retrasos y malentendidos ocasionados por la comunicación ineficaz, situación que representa un riesgo significativo para la eficiencia y la calidad de los servicios que se brindan en la clínica, ya que la falta de una comunicación fluida y efectiva entre el personal médico y los pacientes, así como entre los propios miembros del equipo médico, puede dar lugar a malentendidos que afecten negativamente la atención y el tratamiento de los pacientes, poniendo en peligro su bienestar.

- Necesidad de mejorar la gestión de recursos humanos para mantener la rentabilidad y productividad.

Esta amenaza se manifiesta en la capacidad de la Clínica para mantener su rentabilidad y productividad a largo plazo. La gestión eficiente de los recursos humanos es esencial para garantizar que el personal esté debidamente capacitado, motivado y comprometido en la prestación de servicios de alta calidad.

#### **12.1.1.5. Conclusión de análisis FODA**

Por tanto, se llegó a la conclusión que, para mantener y mejorar su posición en el sector de la salud, la Clínica Burgos deberá capitalizar sus fortalezas y oportunidades, mientras aborda con decisión sus debilidades y se prepara para enfrentar las amenazas. Esto requerirá un enfoque estratégico en la gestión de recursos humanos, la actualización de su cultura organizacional y una mayor inversión en la capacitación y el desarrollo de su personal.

### 12.1.2. Análisis VRIO

A continuación, se presenta la Matriz VRIO, una herramienta esencial en el contexto de este Proyecto de Grado. La Matriz VRIO es un análisis interno que ayuda a las organizaciones en la identificación de sus ventajas competitivas en el mercado. Esta herramienta evalúa las variables de Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización para determinar los recursos y capacidades que aportan ventajas competitivas en el mercado.

La información contenida en esta matriz se recopiló a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a los colaboradores de la Clínica Burgos. En este informe, se mostrarán las conclusiones derivadas de los resultados obtenidos mediante el uso de esta valiosa herramienta.


	ANÁLISIS VRIO			
	VALIOSO	RARO	IMITABLE	ORGANIZACIÓN LO EXPLOTA
CALIDAD	●	●	✗	✗
INFRAESTRUCTURA	●	✗	✗	✗
COMUNICACION INTERNA	✗	✗	✗	✗
POSICIONAMIENTO DE PRECIOS	●	✗	●	●
SERVICIO AL CLIENTE	●	✗	●	✗
RRHH	●	✗	●	✗
CONOCIMIENTO	●	●	●	✗

Figura 3. Análisis VRIO  
Fuente: Elaboración propia.

## **Componentes del análisis VRIO**

### **12.1.2.1. Calidad**

La calidad es una de las características más destacadas según los pacientes de la Clínica Burgos. Los colaboradores mencionan que esta calidad es una de las principales razones por las que la organización goza de tan alta reputación. Por lo tanto, la calidad se convierte en uno de los recursos más valiosos para la Clínica Burgos."

### **12.1.2.2. Infraestructura**

La infraestructura de la empresa es un recurso valioso, pero no distintivo en el mercado actual. Se destaca por su singularidad, ya que no es fácilmente replicable por la competencia. A pesar de ser instalaciones propias y estar completamente adaptadas a las necesidades de nuestro sector, lamentablemente, no está siendo aprovechada a su máximo potencial, a pesar de mantener siempre en cumplimiento de las regulaciones y estándares legales aplicables.

### **12.1.2.3. Comunicación interna**

La comunicación interna en la actualidad se ha vuelto un proceso complejo que no es fácilmente replicable ni imitable. En consecuencia, enfrenta numerosos desafíos que pueden dificultar su eficacia y, por ende, su valor dentro de la organización.

### **12.1.2.4. Posicionamiento de precios**

Los precios que ofrece la Clínica Burgos son un recurso importante para la empresa ya que es valioso e imitable, y explotado en lo poco que hoy en día se brinda servicios, logrando de esta manera fidelizar a muchos pacientes tanto de la ciudad de Cobija como en gran mayoría del vecino país de Brasil.

#### **12.1.2.5. Servicio al Cliente**

Se considera que este recurso debería ser aprovechado de manera más amplia, ya que representa una valiosa y replicable oportunidad. Esta oportunidad no es infrecuente, dada la demanda de los clientes en la ciudad de Cobija y en el país vecino, Brasil.

#### **12.1.2.6. Recursos humanos**

Uno de los activos más preciados de la clínica es el talentoso y altamente calificado equipo de profesionales, que goza de un reconocimiento generalizado en toda la ciudad. Este recurso humano es inigualable y, a pesar de su indiscutible valor, aún no se ha aprovechado su potencial al máximo en el seno de la empresa. A pesar de ser un recurso que podría ser imitado por la competencia, todavía existen oportunidades significativas de desarrollo y optimización que no se ha explorado completamente.

#### **12.1.2.7. Conocimiento**

Uno de los activos más valiosos, según nuestro análisis utilizando la matriz VRIO (Valioso, Raro, Inimitable, Organizado), es la experiencia y la pericia de todo el personal de la Clínica Burgos. Cada miembro del equipo posee un nivel de conocimiento y experiencia en medicina que va más allá de lo común, respaldado por cursos y capacitaciones internacionales. Esta combinación de talento y formación nos coloca en una posición única para proporcionar servicios médicos excepcionales a nuestra comunidad. Sin embargo, a pesar de este potencial innegable, aún no se aprovechado al máximo esta ventaja.

#### **12.1.2.8. Conclusión de Análisis VRIO**

Se concluye el análisis VRIO de la Clínica Burgos revela una serie de recursos y capacidades clave que impactan en su desempeño y competitividad en el mercado de la atención médica. En primer lugar, la calidad se destaca como uno de los recursos más valiosos de la clínica, tanto para los pacientes como para los colaboradores, lo que contribuye a su alta reputación.

### 12.1.3. Entrevista semi estructurada

Tabla 2  
*Entrevista Semiestructurada 1*

Nº	Preguntas	Observaciones
1	¿Cómo describiría la cultura organizacional de la Clínica Burgos?	Aplicar a los funcionarios
2	¿Qué aspectos de la cultura organizacional considera que deben mejorarse?	
3	¿Qué aspectos de la cultura organizacional considera que deben mejorarse?	
4	¿Cómo describiría la comunicación entre los empleados en la clínica?	
5	¿Qué oportunidades de capacitación y desarrollo profesional se ofrecen a los empleados en la clínica?	
6	¿Considera que cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo sus responsabilidades de manera efectiva?	
7	¿Qué expectativas tiene para el futuro en su rol y en la clínica en general?	
8	¿Qué cambios o mejoras le gustaría ver en la gestión de recursos humanos de la clínica?	

Fuente: Elaboración propia.

### Desarrollo de entrevistas al personal

#### ¿Cómo describiría la cultura organizacional de la Clínica Burgos?

- Los colaboradores describen la cultura organizacional como obsoleta, ineficiente y precaria. Perciben la necesidad de un cambio significativo en la cultura para mejorar la motivación y la retención del personal.
- La clínica burgos es tradición en el departamento, pero tiene una cultura organizacional muy precaria por que la administración no le da importancia, a estos aspectos.

- La cultura organizacional es inadecuada porque lo manejan de manera empírica sin respetar su organigrama.
- La clínica no tiene cultura organizacional porque los administradores no aplican el organigrama.
- La clínica burgos no aplica los aspectos administrativos de manera adecuada debido a que no cuentan con un personal adecuado o especialista en esa área.
- La cultura organizacional en la clínica está un poco desaparecida en el ambiente entre los colaboradores debido a que nuestro manejo administrativo es netamente entre familiares por el cual no se impone un liderazgo presente.
- Si bien existe una cultura organizacional ya plasmada, no se la aplica directamente entre todo el personal ya que hoy en día no se trabaja con la misma popularidad de antes ya que todo el personal tiene fuentes laborales alternas.
- Se caracteriza por ser amigable, creo que podría mejorar al ser más clara en la toma de decisiones.
- La cultura organizacional se caracteriza por su compromiso con la atención de calidad y bienestar de los pacientes.

### **¿Qué aspectos de la cultura organizacional consideran que deben mejorarse?**

- Los aspectos que consideramos que deben mejorarse incluyen la posibilidad de retener mejor al personal a través de una mayor motivación y reconocimiento. También necesitamos mejorar la comunicación interna y brindar una capacitación más efectiva para el desarrollo personal y profesional de los empleados.

- Son varios aspectos los que se tendrían que mejorar, pero el que considero más importante es de brindar una mejor capacitación y motivación al personal para obtener un mayor desempeño laboral.
- Debemos mejorar la estructura organizativa y responsabilidades asignadas.
- A pesar de los aspectos positivos, considero deben mejorarse la organización de las jerarquías internas.
- Son lo más importante considero la posibilidad de retener mejor al personal a través de una mayor motivación.

### **¿Cómo describiría la comunicación entre los empleados en la clínica?**

- La comunicación entre los empleados es un área que necesita mejoras. Actualmente, la percepción es que la comunicación es insuficiente ya veces ineficaces. Nos gustaría ver una comunicación más abierta, transparente y efectiva en la clínica.
- La comunicación entre los empleados es algo fundamental para poder coordinar y cumplir con los objetivos y tareas día a día, pero la clínica sufre de carencias en la comunicación ocasionando retrasos.
- Hoy en día es el área que precisa mejoras sufre un poco de carencias ocasionando retrasos.
- En general es abierta y respetuosa considero debería realizarse mas reuniones desde la dirección del personal.
- Es generalmente efectiva, pero podría mejorar una mayor formalización.

**¿Qué oportunidades de capacitación y desarrollo profesional se ofrecen a los empleados en la clínica?**

- Actualmente, las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional son limitadas. Necesitamos un enfoque más sólido en el desarrollo de habilidades y competencias, con programas de capacitación que realmente benefician a los empleados en su crecimiento profesional.
- Actualmente son limitadas, pero externamente contamos con todas las preposiciones de los directores para salir a capacitarnos.
- No de forma continua.
- Ofrece capacitaciones como, cursos de actualización.

**¿Considera que cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo sus responsabilidades de manera efectiva?**

- Lamentablemente, no contamos con los recursos necesarios para llevar a cabo nuestras funciones de manera efectiva. Carecemos de herramientas y tecnología que podrían traducirse en una mayor productividad y rentabilidad para la clínica.
- Actualmente la clínica no ofrece ningún tipo de capacitación a los empleados, a pesar que es necesario y fundamental para poder seguir en constante crecimiento y poder ofrecer un mejor servicio.
- En general cuento con todos los recursos necesarios para desempeñar mis responsabilidades de manera efectiva.
- Si, aunque no los aprovechamos al 100 %.

- General si cuento con lo necesario, pero insisto debería existir una mayor claridad en la estructura jerárquica más organizada.

### **¿Qué expectativas tiene para el futuro en su rol y en la clínica en general?**

- Esperamos tener un rol más seguro y estable en la clínica, con todos los beneficios según la ley. También deseamos tener acceso a un líder de recursos humanos que pueda guiarnos y enseñarnos los pasos y consideraciones necesarias para tener éxito en la clínica.
- La clínica actualmente no cuenta con los recursos necesarios para poder brindar un servicio efectivo y de calidad al usuario, debido a una mala administración o falta de asesoría.
- Mi expectativa seguir brindando mi rol de lo mejor posible a los pacientes.
- Espero seguir brindando mi rol de lo mejor posible a los pacientes.
- Bueno mejorar algunas áreas de atención a los pacientes.
- Mejorar e implementar más áreas nuevas tecnologías, a los pacientes.

### **Cultura Organizacional de la Clínica Burgos:**

- La cultura organizacional en la Clínica Burgos se ha caracterizado por ser obsoleta, ineficiente y precaria. Los empleados han experimentado desafíos en términos de motivación y satisfacción en el trabajo debido a estas características.
- Se estima tener un rol más estable, donde los usuarios puedan acudir de manera frecuente y se sientan seguros.

## 12.2 Determinar los procedimientos para la adecuada planificación de recursos humanos.

El desarrollo del recurso humano y la planificación de la integración oportuna del personal adecuado son los dos pilares de la gestión de recursos humanos en Clínica Burgos. Estos elementos no sólo son importantes para el crecimiento y el éxito de la clínica a largo plazo, sino que también están estrechamente relacionados. Definir claramente las competencias requeridas para cada puesto proporciona un mapa detallado que orienta el proceso de selección y desarrollo del talento y garantiza que solo se consideren aquellos con las habilidades adecuadas requeridas para la clínica en estudio.

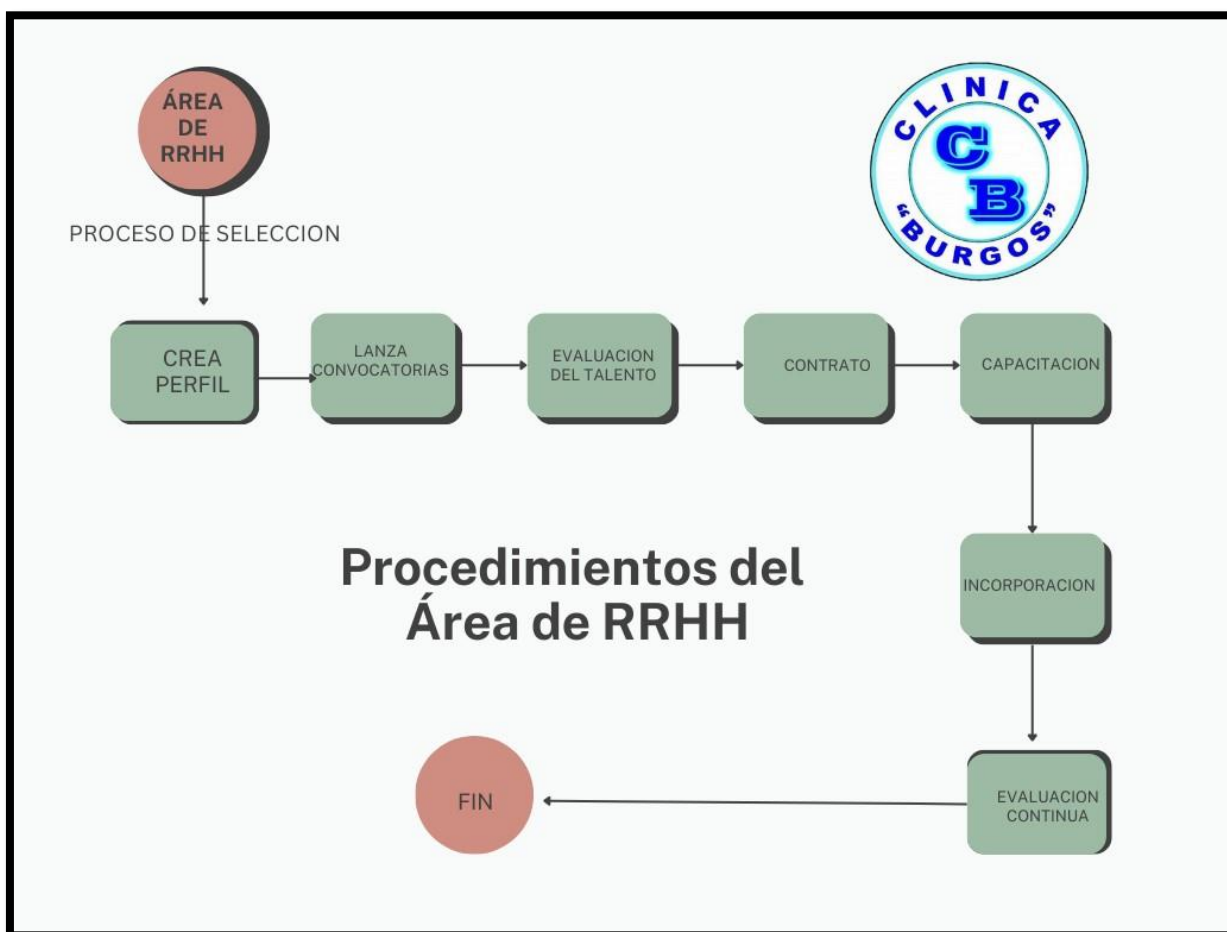


Figura 4. Funciones Área de R.R.H.H  
Fuente: Elaboración propia.

### 12.2.1. Área de RRHH

Las funciones del departamento de recursos humanos de la Clínica Burgos en la Ciudad de Cobija están enfocadas a definir roles y responsabilidades dentro de la institución.

El objetivo principal de estos esfuerzos es optimizar la atención médica coordinando esfuerzos y trabajando hacia el objetivo común de promover una atención de mayor calidad.

Dicha área desempeñará un papel trascendental en diversos aspectos fundamentales, tales como:

Tabla 3

*Área de RRHH*

<i>Área RRHH Gestión del Personal</i>	
	Será responsable de la administración completa del ciclo de vida de los colaboradores, desde la selección y contratación hasta el desarrollo, evaluación y eventual desvinculación si fuera necesario. Esto incluirá la creación y mantenimiento de expedientes, la gestión de nóminas y beneficios, y la atención a las necesidades y preocupaciones del personal.
Lanza Convocatoria - Selección y Contratación	Será responsable de diseñar procesos de selección rigurosos y justos para atraer a profesionales de la salud altamente calificados. Esto garantizará que la Clínica Burgos cuente con un equipo de médicos, enfermeras y personal de apoyo altamente competente y comprometido.

Desarrollo y Capacitación	Implementará programas de formación continua para mejorar las habilidades y competencias del personal existente. Esto incluirá entrenamiento en nuevas técnicas médicas, actualizaciones en normativas de salud, y desarrollo de habilidades de atención al paciente.
Clima Laboral y Bienestar	Fomentará un ambiente laboral saludable y motivador para el personal de la clínica. Esto incluirá la atención a aspectos como la comunicación interna, la resolución de conflictos y la promoción de la salud y el bienestar de los empleados.
Evaluación Continua- Planificación Estratégica de Recursos Humanos	Trabjará en estrecha colaboración con la alta dirección para alinear la estrategia de recursos humanos con los objetivos generales de la clínica. Esto incluirá proyecciones de personal, identificación de necesidades futuras y garantía de que el personal esté capacitado para enfrentar los desafíos cambiantes en la atención médica.

---

Fuente: Elaboración propia.

El Área de Recursos Humanos en la Clínica Burgos de Cobija desempeñará un papel esencial en la gestión de su recurso humano, asegurando que estén capacitados, comprometidos y alineados con los objetivos de la organización, lo que a su vez contribuirá a ofrecer servicios de salud de alta calidad a la comunidad.

La planificación efectiva de recursos humanos es un pilar fundamental en la gestión de cualquier organización, ya que asegura que el personal adecuado esté en el lugar correcto en el momento preciso. Para alcanzar sus objetivos estratégicos de la clínica Burgos, esta debe contar con un enfoque sistemático y cuidadosamente diseñado para gestionar su capital humano. Este objetivo busca delinearlos: determinar los procedimientos esenciales para la planificación de recursos humanos que garantizan la alineación de las competencias y habilidades del personal con las metas organizacionales a corto, mediano y largo plazo. Estos procedimientos no solo se centran en la identificación de necesidades presentes y futuras, sino también en el desarrollo del talento interno, la adquisición de talento externo y la evaluación continua para garantizar una fuerza laboral ágil y eficiente.

Para aplicar eficazmente la planificación de recursos humanos en la Clínica Burgos de la ciudad de Cobija, es esencial comprender y adaptar las metas y objetivos estratégicos específicos de esta institución de atención médica. La misión de la clínica de proporcionar atención de salud de calidad, el compromiso de mejorar la salud de la comunidad y el objetivo de expandir sus servicios para llegar a un público más amplio deben considerarse cuidadosamente.

En el corto plazo, esto podría significar garantizar que haya suficiente personal médico y de enfermería para cubrir la creciente demanda de pacientes. A mediano plazo, podría involucrar la capacitación y desarrollo de habilidades específicas para el personal existente para ofrecer un nivel superior de atención. En el largo plazo, la planificación de recursos humanos podría enfocarse en la identificación de líderes futuros dentro de la organización y en la adquisición de especialistas adicionales según sea necesario.

La alineación precisa de la planificación de recursos humanos con estos objetivos garantizará que la Clínica Burgos esté bien preparada para cumplir su misión y crecer de manera sostenible en el futuro.

## **Identificación de Competencias Clave**

En la Clínica Burgos, la identificación de competencias clave es esencial para garantizar que su equipo de profesionales médicos y de apoyo esté debidamente preparado para abordar los desafíos únicos que plantea la atención médica en la región de Cobija. Además de las competencias técnicas necesarias en campos médicos específicos, como la cirugía, también es fundamental tener en cuenta habilidades interpersonales. Esto se debe a que, en una clínica, la colaboración y la comunicación efectiva entre médicos, enfermeras y personal de apoyo son cruciales para brindar atención de calidad.

En un entorno donde la vida y la salud de los pacientes están en juego, la capacidad de trabajar en equipo de manera eficaz se convierte en una competencia vital. Del mismo modo, la empatía y la capacidad de comunicarse con comprensión y sensibilidad son habilidades esenciales para garantizar que los pacientes reciban el apoyo emocional necesario además de la atención médica. Al identificar estas competencias específicas y alinearlas con los objetivos estratégicos de la Clínica Burgos, como la mejora de la calidad de la atención o la expansión de servicios especializados, se establece un marco sólido para la planificación de recursos humanos. Este proceso ayudará a la clínica a determinar qué habilidades y competencias son necesarias en su personal actual y futuro para contribuir efectivamente a la consecución de sus metas. Además, permitirá el diseño de programas de capacitación y desarrollo centrados en fortalecer estas competencias clave, garantizando así que el personal de la Clínica Burgos esté bien preparado para enfrentar los desafíos cambiantes y proporcionar atención médica de excelencia en Cobija y sus alrededores.

## El análisis de las actuales brechas de la Clínica Burgos



*Figura 5. Desarrollo de Planes de Formación*

Fuente: Clínica Burgos

El análisis de las actuales brechas competenciales de la Clínica Burgos juega un papel decisivo en la mejora continua de sus actividades y la búsqueda constante de la excelencia en el sector sanitario. Al realizar una evaluación exhaustiva de las habilidades y capacidades de su equipo actual, los consultorios pueden identificar no solo áreas donde existen debilidades obvias, sino también aquellas que pueden necesitar mejoras más sutiles.

### **Evaluación del Talento Existente**

La evaluación del talento actual en la Clínica Burgos es un componente fundamental de su compromiso continuo con la excelencia en la atención médica y la optimización de recursos humanos. Para lograr una alineación efectiva entre las competencias necesarias para los diferentes roles y las habilidades y capacidades de su equipo actual, la clínica se embarca en un proceso riguroso y objetivo.

La Clínica Burgos tiene una visión clara de las áreas que requieren inversión en capacitación y desarrollo profesional. Puede diseñar programas de formación específicos y personalizados para ayudar a su personal a cerrar estas brechas y mejorar sus habilidades, lo que a su vez contribuye a un equipo más competente y, en última instancia, a una atención médica de mayor calidad.

### **Desarrollo de Planes de Formación**



*Figura 6.* Desarrollo de Planes de Formación

Fuente: Clínica Burgos

La Clínica Burgos de la ciudad de Cobija, en su compromiso constante con la mejora y el crecimiento, considera esencial la inversión en el desarrollo de su capital humano. Esta inversión no solo beneficia a los colaboradores al aumentar sus competencias y habilidades, sino que también repercute directamente en la calidad de la atención médica que brinda la clínica a sus pacientes.

Los programas de formación y desarrollo diseñados por la clínica están cuidadosamente adaptados a las necesidades identificadas en sus colaboradores durante el proceso de evaluación del talento.

### **Planificación de la Incorporación**

La Clínica Burgos de la ciudad de Cobija reconoce que la fase de incorporación es un momento crucial en la vida de un nuevo colaborador. No solo es la oportunidad para que el profesional se familiarice con su rol y responsabilidades, sino que también es la primera impresión que tiene de la cultura organizacional de la Clínica. Por esta razón, la clínica se esfuerza en diseñar planes de incorporación altamente personalizados para cada nuevo miembro de su equipo.

Estos planes de incorporación están cuidadosamente elaborados para acelerar la adquisición de competencias necesarias para el desempeño efectivo en el puesto. Desde la capacitación técnica hasta la comprensión de los procedimientos y protocolos de la Clínica, cada aspecto se aborda de manera sistemática.

Sin embargo, la Clínica Burgos intenta ir más allá de la mera capacitación técnica, reconociendo la importancia de la integración en la cultura organizacional, se proporciona una orientación detallada sobre los valores, la misión y la visión que cuenta la Clínica. Se alienta a los nuevos colaboradores a participar activamente en la comunidad de la Clínica y a comprender su papel en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

### **Evaluación Continua y Ajustes a los colaboradores**

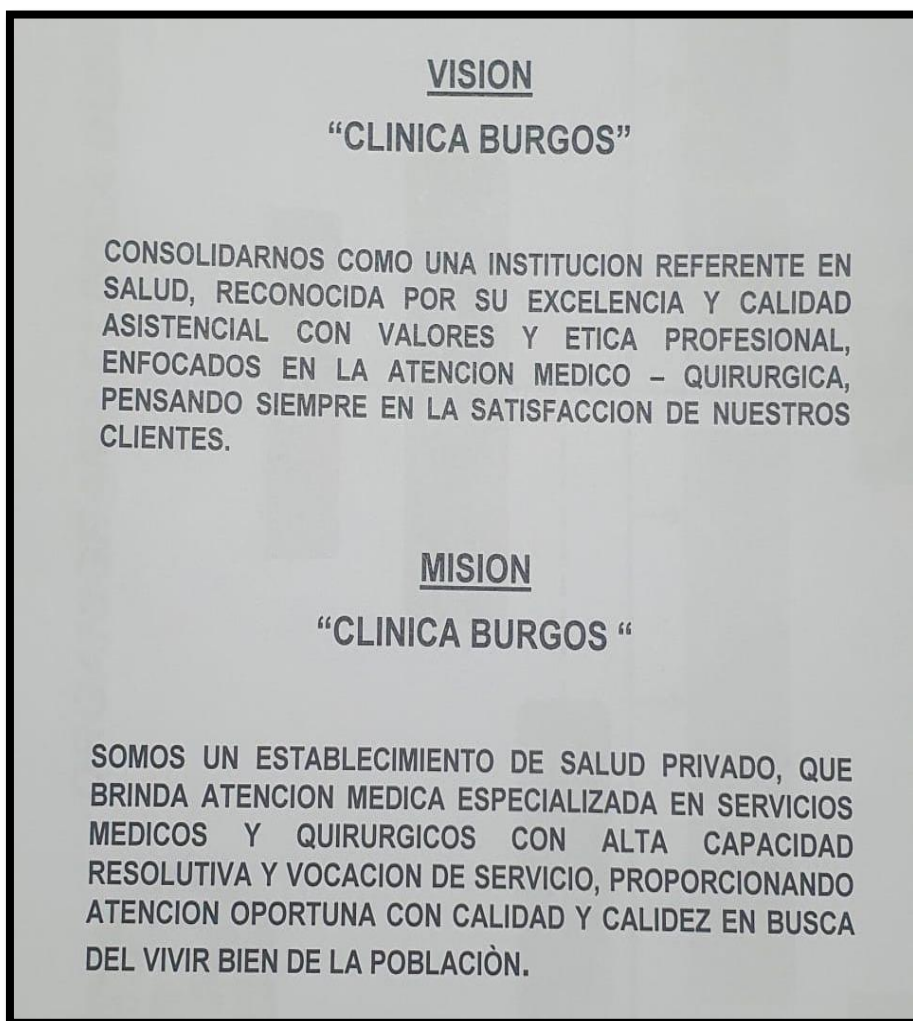
En la Clínica Burgos de Cobija el proceso de gestión de RRHH se caracteriza por un compromiso continuo de mejora y superación. Para garantizar que el equipo colaborativo esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización y tenga una visión compartida, se establecen y monitorean indicadores clave de forma continua. Son una parte importante de la evaluación continua de la gestión de recursos humanos para evaluar el impacto de las políticas y procedimientos implementados.

Además, la Clínica Burgos reconoce que el entorno empresarial y de atención médica puede ser dinámico, con cambios y desafíos que surgen de manera regular. Por lo tanto, no se trata simplemente de establecer un sistema y seguirlo sin cambios. En lugar de eso, se realizan evaluaciones periódicas de los procedimientos y prácticas de recursos humanos.

### 12.3. Proponer un plan estratégico de recursos humanos que mejore la productividad y rentabilidad de la Clínica Burgos.

#### Constitución, Principios, Fines y Objetivos

Misión y visión actual de la Clínica Burgos



*Figura 7. Visión y Misión Actual de la Clínica Burgos.*

Fuente: Clínica Burgos.

### **12.3.1. Estrategia 1.**

#### **Propuesta nueva misión y visión para la Clínica Burgos**

##### **Misión**

La Clínica Burgos se dedica a ofrecer atención médica excepcional en nuestra región. Como referente en servicios de salud de calidad, nos enorgullece nuestra sólida tradición arraigada en esta comunidad. Comprometidos con la excelencia clínica quirúrgica, contamos con un equipo de especialistas altamente experimentados. Nuestra misión es promover la salud y el bienestar, privilegiando el cuidado y compromiso con la salud del pueblo Pandino.

##### **Visión**

La Clínica Burgos se destaca como líder en excelencia quirúrgica y atención médica especializada en el departamento de Pando. Buscamos ser pioneros en tecnologías médicas avanzadas y enfoques innovadores para el tratamiento. Nuestra visión es ser un referente nacional e internacional, brindando experiencia y compromiso. Mantenemos una tradición de atención compasiva, enriqueciendo la salud de la comunidad Pandina y más allá.

## **Valores de la Clínica Burgos**

- Excelencia Médica

Comprometidos con brindar atención médica de la más alta calidad, respaldada por profesionales altamente capacitados y con experiencia.

- Cuidado Compasivo

Valoramos la empatía y la compasión en nuestro trato con los pacientes, sus familias y entre colegas.

- Integridad

Actuamos con honestidad y ética en todas nuestras interacciones, manteniendo la confianza de nuestros pacientes y la comunidad.

- Innovación

Abrazamos el progreso médico y la tecnología avanzada para mejorar continuamente nuestros servicios y tratamientos.

- Colaboración

Fomentamos un entorno de trabajo colaborativo donde el trabajo en equipo y la comunicación efectiva son fundamentales para lograr resultados sobresalientes.

- Enfoque en el Paciente

Ponemos las necesidades y el bienestar de nuestros pacientes en el centro de todo lo que hacemos.

- Responsabilidad Social

Contribuimos positivamente a nuestra comunidad, promoviendo la salud y participando en iniciativas de responsabilidad social corporativa.

- Tradición y Legado

Honramos nuestra larga tradición en la región de Pando y nos comprometemos a preservar y mejorar nuestro legado de atención médica excepcional.

### 12.3.2. Estrategia 2.

#### Programa de Capacitación para la Clínica Burgos.

Tabla 4

##### *Proceso de Capacitación*

Proceso: Capacitación				
Estrategia: Establecer un programa de capacitación para acortar las brechas de competencias de los colaboradores identificados en el diagnóstico inicial.				
Acciones	Recursos	Plazo	Indicadores	Impacto Esperado
1. Identificar las necesidades de capacitación en los colaboradores.	Personales: Facilitadores internos/externos. Administradora y jefe	Inicio: diciembre 2023 Frecuencia: Permanentemente	Número de personal capacitado/Total de personal Meta: 100%	Generar motivación e incremento de productividad en los colaboradores de Clínica Burgos.
2. Establecer un plan de capacitación anual	Administradora y jefe		(Evaluación Final - Evaluación inicial)	Asegurar el desarrollo de habilidades y competencias para los colaboradores de Clínica Burgos.
3. Monitorear los resultados/impacto del programa de capacitación.	Materiales: Matriz de Necesidades de capacitación, Cronograma de capacitación.		/	Crear una cultura de mejora continua.
4. Promover el desarrollo de los colaboradores para reforzar mejoras y corregir errores.	Reportes de efectividad.		Evaluación inicial Meta: 75%	

Fuente. Elaboración propia.

En un entorno de atención médica en constante cambio, la Clínica Burgos de la Ciudad de Cobija se compromete a ofrecer servicio en el área de la salud de la más alta calidad a sus clientes. Reconociendo la importancia de mantener al personal médico y administrativo actualizado con las últimas prácticas y avances en el campo de la medicina quirúrgica, se presenta esta propuesta de proceso de capacitación. Este programa se ha diseñado minuciosamente para fortalecer y enriquecer las habilidades y conocimientos de todo el equipo de la Clínica Burgos, con el objetivo de garantizar que se pueda seguir brindando atención médica de manera excepcional y atención a sus pacientes de primer nivel. A lo largo de este documento, presentaremos un plan detallado que abarca los puntos clave, las estrategias de enseñanza y evaluación, así como los beneficios esperados de esta iniciativa de capacitación. Esta propuesta contribuirá significativamente a nuestro compromiso continuo con la excelencia en la atención médica.

## Pasos del Proceso de Capacitación

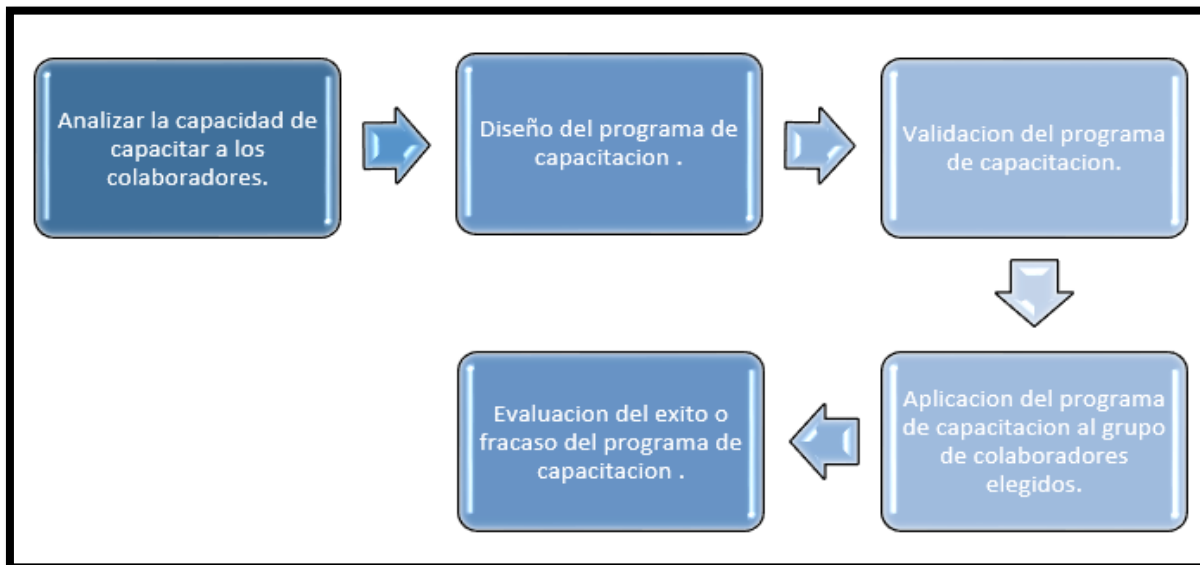


Figura 8. Proceso de capacitación.

Fuente. Elaboración propia.

### Desarrollo de los procesos de capacitación propuestos.

1. Analizar la necesidad de capacitar a los colaboradores: Antes de implementar un programa de capacitación, es fundamental realizar un análisis de las necesidades de capacitación. Esto implica identificar las áreas donde se requiere mejorar las habilidades y conocimientos de los colaboradores, así como los objetivos específicos que se desean alcanzar. Se pueden utilizar encuestas, entrevistas, revisiones de desempeño y retroalimentación de los empleados para recopilar información precisa sobre las áreas de capacitación prioritarias.
2. Diseño del programa de capacitación: Con base en los resultados del análisis de necesidades, se procede al diseño del programa de capacitación. En esta etapa, se determinan los contenidos, objetivos de aprendizaje, metodologías de enseñanza, recursos requeridos y el cronograma de capacitación. Es importante asegurarse de que el diseño del programa esté alineado con los objetivos estratégicos de la Clínica Burgos y que sea efectivo para abordar las áreas identificadas como prioritarias en el análisis de necesidades.

3. Validación del programa de capacitación: Antes de implementar el programa de capacitación a gran escala, se debe llevar a cabo una validación del mismo. Esto implica revisar y ajustar el diseño del programa en función de la retroalimentación de un grupo piloto de colaboradores. Esta validación permite identificar posibles mejoras y garantizar que el programa sea relevante y efectivo.
4. Aplicación del programa de capacitación al grupo de colaboradores elegidos: Una vez que el programa de capacitación ha sido validado y ajustado según sea necesario, se procede a su implementación en el grupo de colaboradores seleccionados. Es importante ofrecer una comunicación clara sobre los objetivos, el cronograma y las expectativas del programa de capacitación a los participantes. Se deben proporcionar recursos y apoyo continuo para garantizar una experiencia de aprendizaje efectiva.
5. Evaluación del éxito o fracaso del programa de capacitación: Después de completar el programa de capacitación, es esencial evaluar su éxito. Se pueden utilizar diversos métodos de evaluación, como pruebas de conocimientos, evaluaciones de desempeño, retroalimentación de los participantes y métricas de desempeño en el trabajo. La evaluación ayudará a determinar si los objetivos de aprendizaje se han alcanzado y si el programa ha tenido un impacto positivo en el desempeño de los colaboradores y en los resultados de la Clínica Burgos. Cualquier retroalimentación recibida en esta etapa también se puede utilizar para realizar mejoras futuras en el programa de capacitación.

En este sentido, se presentó una estructura de las capacitaciones necesarias para la clínica Burgos. Con el objetivo de que este proceso establezca acciones de capacitación que impacten directamente en las funciones que realizan los colaboradores, ya que ello repercutirá en los objetivos de la clínica. De acuerdo con las brechas identificadas y entrevistas a colaboradores, se proponen las siguientes capacitaciones: Taller de liderazgo (curso 1); Servicio al cliente y fidelización (curso 2); y Taller de bioseguridad (curso 3).

Tabla 5

*Diseño instruccional- Acciones*

<b>Diseño instruccional</b>						
<b>Acción de capacitación</b>	<b>Público objetivo</b>	<b>Nº participantes</b>	<b>Carga horaria</b>	<b>Metodología</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Contenido temático</b>
Taller de liderazgo	Colaboradores con personal a cargo	6	Total 16: 4 sesiones de 4 horas cada uno	Práctico	Potenciar las habilidades de liderazgo a fin de que puedan conducir eficientemente sus equipos de trabajo, alineado a los objetivos estratégicos del negocio.	Sesión 1: Conceptos generales Sesión 2: Rol del líder Sesión 3: Potenciando mis habilidades de liderazgo
Servicio al cliente y fidelización	Colaboradores con y sin personal a cargo	21	Total 8: 2 sesiones de 4 horas cada uno	Práctico	Desarrollar conocimientos que permitan brindar a los clientes un servicio diferenciado, así como estrategias que refuercen la lealtad de los clientes.	Sesión 1: Definiciones, principales casuísticas, establecer políticas de atención. Sesión 2: Análisis de problemas y planteamiento de soluciones.
Taller de bioseguridad	Colaboradores de los puntos de venta	6	Total 9:3 3 sesiones de horas cada uno	Práctico	Adquirir técnicas que faciliten el proceso de cuidados que se deben tener para precautelar la seguridad del personal medico y clientes de la Clínica Burgos.	Sesión 1: Conocer los pasos de bioseguridad que se debe tener. Sesión 2: Desarrollando mis habilidades bioseguridad. Sesión 3: Implementación de áreas protegidas.

Fuente. Elaboración propia.

### 12.3.3. Estrategia 3.

#### Programa Integral de Bienestar Laboral y Mejora de la Experiencia del Paciente

Tabla 6

*Propuesta de Mejora para la Clínica Burgos*

<b>Programa Integral de Bienestar Laboral y Mejora de la Experiencia del Paciente</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Componentes Clave</b>	<b>Beneficios Esperados</b>
<p>En línea con la misión de proporcionar atención médica excepcional y promover la salud y el bienestar en la región, propongo implementar un Programa Integral de Bienestar Laboral y Mejora de la Experiencia del Paciente en la Clínica Burgos.</p>	<p><b>Evaluación de Condiciones Ambientales</b></p> <p>Realizar auditorías regulares para garantizar que las condiciones de trabajo sean seguras y ergonómicamente adecuadas para sus colaboradores.</p>	<p>Mejora en la salud física y emocional de los colaboradores, lo que puede resultar en una mayor productividad y menor rotación de personal.</p> <p>Mayor satisfacción y lealtad de los pacientes al sentirse cuidados y cómodos en instalaciones de la Clínica Burgos.</p>
<p>Este programa tiene como objetivo central garantizar un entorno laboral saludable, seguro y satisfactorio para los colaboradores, al mismo tiempo que asegura la comodidad y el bienestar de sus pacientes.</p>	<p>Esto incluye la optimización de las iluminaciones, el ruido, la temperatura y la calidad del aire en todas las áreas de la clínica.</p> <p><b>Programa de Salud y Bienestar para los Colaboradores</b></p> <p>Implementar programas de salud física y emocional que incluyan actividades como ejercicios, meditación, apoyo psicológico y consejería. Además, se les ofrecerá flexibilidad laboral cuando sea posible y se promoverá un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.</p>	<p>Un entorno laboral más seguro y saludable puede reducir el ausentismo y los accidentes laborales, lo que, a su vez, puede aumentar la rentabilidad al reducir los costos asociados.</p>

---

### **Capacitación en Higiene Laboral**

Proporcionar capacitación regular sobre prácticas seguras y de higiene en el lugar de trabajo, y fomentar la importancia del lavado de manos y el uso adecuado de equipo de protección personal.

### **Evaluación Continua de la Experiencia del Paciente**

Implementar encuestas regulares para evaluar la satisfacción de los pacientes y recopilar sus comentarios. Utilizar estos datos para realizar mejoras constantes en la atención al paciente y la comodidad en las instalaciones.

---

Fuente. Elaboración propia.

La implementación del Programa Integral de Bienestar Laboral y Mejora de la Experiencia del Paciente en la Clínica Burgos representa un compromiso sólido con la excelencia en la atención médica y el bienestar general. Al enfocarse en proporcionar un entorno laboral saludable y seguro para los colaboradores, así como en garantizar la comodidad y la satisfacción de los pacientes, esta estrategia busca generar beneficios significativos. La evaluación constante de las condiciones ambientales y la implementación de programas de salud y bienestar para el personal prometen mejorar la salud física y emocional de los colaboradores, posiblemente resultando en una mayor productividad y una menor rotación de personal. Al mismo tiempo, la capacitación en higiene laboral y la evaluación continua de la experiencia del paciente apuntan a lograr una mayor satisfacción y fidelidad de los pacientes. Este enfoque integral no solo fortalece la calidad de la atención médica y la comodidad de los pacientes, sino que también podría generar beneficios económicos al reducir el ausentismo y los accidentes laborales, contribuyendo así a una mayor rentabilidad para la Clínica Burgos.

#### 12.3.4. Estrategia 4.

##### **Fortalecimiento Integral de la Seguridad Organizacional en la Clínica Burgos**

En el complejo entorno de la atención médica, la seguridad organizacional emerge como un pilar esencial para la Clínica Burgos. Reconociendo su importancia, se presenta la Estrategia de Fortalecimiento Integral de la Seguridad Organizacional. Este enfoque holístico abarca desde la capacitación del personal de seguridad hasta la evaluación constante de procedimientos y protocolos. Este plan no solo busca garantizar la seguridad de los pacientes y personal, sino también mejorar la calidad de la atención médica. Estas consideraciones clave, como la capacitación continua, la motivación del personal y la evaluación periódica, se establece un compromiso con la excelencia y la seguridad. La estrategia se centra en crear un entorno seguro y satisfactorio, reflejando el compromiso general de Clínica Burgos con la excelencia y el bienestar. En la tabla se detallan las consideraciones específicas que guiarán la implementación exitosa de esta estrategia.

Tabla 7

##### *Consideraciones de Seguridad Organizacional para la Clínica Burgos*

<b>Consideración</b>	<b>Descripción</b>
Capacitación del Personal de Seguridad	Invertir en una formación adecuada y continua del personal de seguridad no sólo es importante para la seguridad de la Clínica Burgos, sino que también ayuda a aumentar la confianza y tranquilidad del paciente. El compromiso con la excelencia y la seguridad reflejara el compromiso general de brindar una excelente atención médica y un ambiente de trabajo seguro y satisfactorio para cada miembro de Clínica Burgos.
Motivación del Personal de Seguridad	La motivación de personal de seguridad es una parte importante para garantizar un ambiente de trabajo seguro en la Clínica Burgos. La implementación de un programa de incentivos eficaz no sólo fomenta el compromiso y la responsabilidad de estos profesionales, sino que también ayuda a fortalecer la cultura de seguridad en toda la organización.

Capacitación del Personal de Recepción	La formación del personal de Recepción de Clínica Burgos es fundamental para garantizar una alta calidad de servicio y una experiencia positiva para los pacientes. El objetivo es proporcionar al equipo las habilidades necesarias para gestionar eficazmente las interacciones con los pacientes, incluida la empatía, la comunicación eficaz y el conocimiento de los procedimientos clínicos y administrativos.
Órdenes Escritas para el Personal de Seguridad	Estas directrices claras y precisas aseguran que el equipo de seguridad esté plenamente informado sobre los procedimientos y protocolos a seguir en situaciones diversas, garantizando así la protección de nuestros pacientes, colaboradores y la integridad de nuestras instalaciones.
Protocolos para Situaciones de Incendios	La seguridad de los pacientes y colaboradores es de máxima prioridad. Por ello, establecer rigurosos protocolos para situaciones de incendios que garanticen una respuesta efectiva y organizada en caso de emergencia. Lo cual incluyan procedimientos de evacuación claramente definidos, asignación de roles y responsabilidades, así como entrenamiento regular para todo el personal de la Clínica Burgos de esta manera, estar preparados para mantener un ambiente seguro incluso en circunstancias críticas como un incendio.
Evaluación Periódica de la Seguridad Organizacional	La evaluación es una práctica fundamental para mantener altos estándares de seguridad en todas las operaciones. A través de evaluaciones regulares, revisiones minuciosas lo procedimientos y protocolos para identificar posibles riesgos y áreas de mejora. Esto no solo garantizará la protección de los colaboradores y pacientes, sino que también fortalecerá la capacidad de brindar atención médica excepcional de manera segura y confiable.

Estas consideraciones incluyen la capacitación y motivación del personal de seguridad, la formación del personal de recepción, la implementación de órdenes escritas claras, el establecimiento de protocolos para situaciones de incendios y la evaluación periódica de la seguridad organizacional. Esta estrategia no solo fortalecerá la seguridad interna de la clínica, sino que también mejorará la calidad de la atención médica, promoviendo un ambiente confiable y seguro para todos los involucrados.

### 12.3.5 Optimización Organizativa para la Eficiencia: Propuesta de Rediseño Estructural en la Clínica Burgos

#### Organigrama Actual

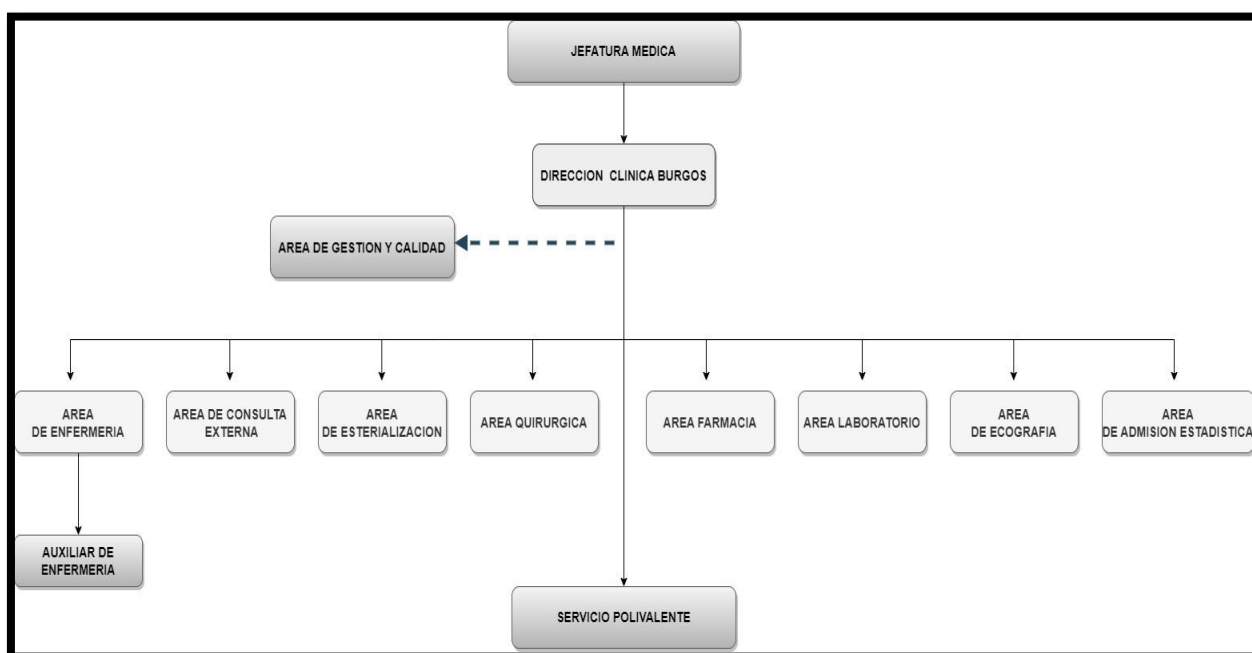


Figura 9. Organigrama actual

Fuente: Clínica Burgos.

## Organigrama Propuesto

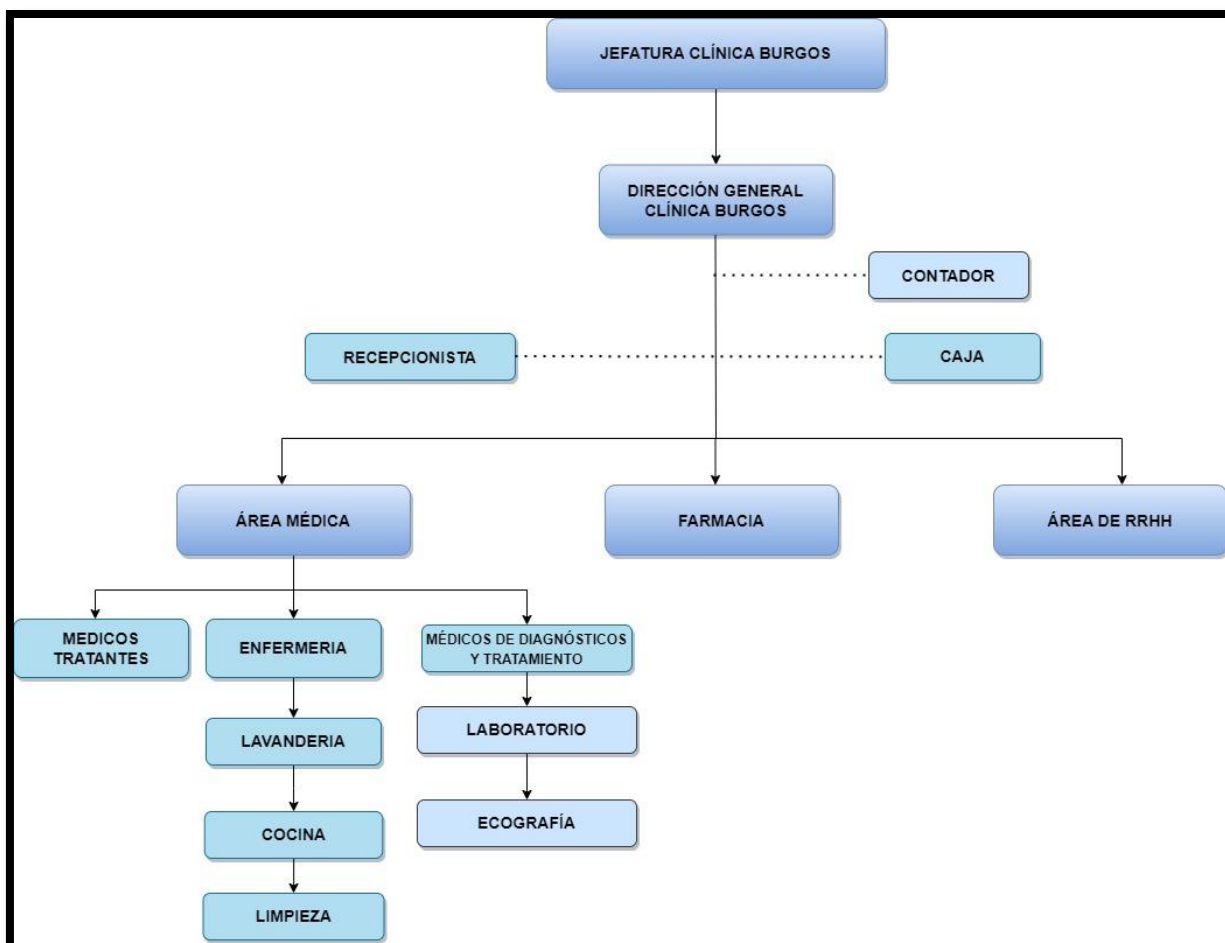


Figura 10. Organigrama propuesto  
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8  
*Descripción de cada puesto del organigrama propuesto*

<b>Cargo</b>	<b>Función</b>
Jefatura Clínica Burgos	<p>Esta Área se encargará de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y coordinar todas las operaciones de la Clínica Burgos.</li> <li>• Establecer políticas y procedimientos para garantizar la eficiencia y calidad en la atención médica.</li> <li>• Gestionar el personal, incluyendo la contratación, capacitación y evaluación del desempeño.</li> <li>• Tomar decisiones estratégicas para el crecimiento y desarrollo de la Clínica Burgos.</li> </ul>
Dirección general clínica Burgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir la visión y estrategia de la clínica en consulta con la jefatura.</li> <li>• Supervisar la gestión financiera y administrativa de la Clínica Burgos.</li> <li>• Establecer alianzas y relaciones con proveedores externos.</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de regulaciones y normativas de salud.</li> </ul>
Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la contabilidad y finanzas de la Clínica Burgos.</li> <li>• Preparar informes financieros y presupuestos.</li> <li>• Realizar análisis financiero y proyecciones.</li> <li>• Cumplir con las obligaciones fiscales y contables.</li> </ul>
Recepción Medica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los pacientes de la Clínica Burgos en la recepción.</li> <li>• Programar citas y mantener registros precisos.</li> <li>• Brindar información sobre los servicios y seguros médicos si hubiera.</li> <li>• Coordinar el flujo de pacientes para distintas especialidades en la Clínica Burgos.</li> </ul>
Caja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar los pagos y cobros de los servicios médicos que se brindan.</li> </ul>

- Controlar la facturación y las transacciones financieras.
  - Realizar conciliaciones bancarias.
  - Mantener registros contables precisos.
- Área Medica
- Supervisar a los médicos tratantes y personal de enfermería.
  - Coordinar la atención médica y la asignación de pacientes.
  - Velar por la calidad de la atención y el cumplimiento de protocolos médicos.
- Médicos Tratantes
- Diagnosticar y tratar a los pacientes.
  - Prescribir tratamientos y medicamentos.
  - Mantener registros médicos precisos.
  - Colaborar con otros especialistas según sea necesario.
- Enfermería
- Brindar cuidados y atención a los pacientes.
  - Administrar medicamentos y tratamientos según indicaciones médicas.
  - Registrar signos vitales y observaciones.
  - Mantener la higiene y seguridad en el área de internación.
- Área de internación
- Supervisar la admisión y el alta de pacientes hospitalizados en la Clínica Burgos.
  - Coordinar la atención de pacientes en hospitalización.
  - Mantener el orden y la higiene en las habitaciones y áreas comunes.
- Médicos de Diagnósticos y Tratamientos
- Realizar pruebas diagnósticas y procedimientos médicos.
  - Interpretar resultados y brindar informes a los médicos tratantes.
  - Mantener equipos médicos en funcionamiento.
- Laboratorio
- Realizar análisis de laboratorio.
  - Garantizar la precisión y calidad de los resultados.

Ecografía	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener registros de pruebas y muestras.</li><li>• Realizar ecografías y estudios de diagnóstico por imagen.</li><li>• Interpretar y comunicar los resultados a los médicos tratantes.</li></ul>
Farmacia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestionar el suministro y distribución de medicamentos.</li><li>• Asegurar el cumplimiento de regulaciones farmacéuticas.</li><li>• Brindar información sobre medicamentos a pacientes y personal médico.</li></ul>
Área de RRHH	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestionar el personal de la clínica.</li><li>• Coordinar la selección y contratación de nuevos empleados.</li><li>• Supervisar la capacitación y desarrollo del personal.</li><li>• Administrar políticas y procedimientos de recursos humanos.</li></ul>
Administración y Servicios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestionar aspectos administrativos y logísticos de la clínica.</li><li>• Coordinar la logística de suministros y servicios generales.</li></ul>
Lavandería	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encargarse del lavado y mantenimiento de la ropa de cama y uniformes.</li><li>• Garantizar la disponibilidad de ropa limpia en la Clínica Burgos.</li></ul>
Cocina	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparar y servir alimentos a pacientes y personal.</li><li>• Cumplir con los estándares de higiene y seguridad alimentaria.</li></ul>
Limpieza	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener la limpieza y desinfección de las instalaciones.</li><li>• Gestionar la eliminación adecuada de residuos.</li></ul>

---

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de estos roles es esencial para el funcionamiento eficiente y la calidad de atención en la Clínica Burgos. La coordinación y cooperación entre estos departamentos son fundamentales para brindar atención médica de calidad y mantener la eficiencia operativa y por tanto ser productivos y rentables.

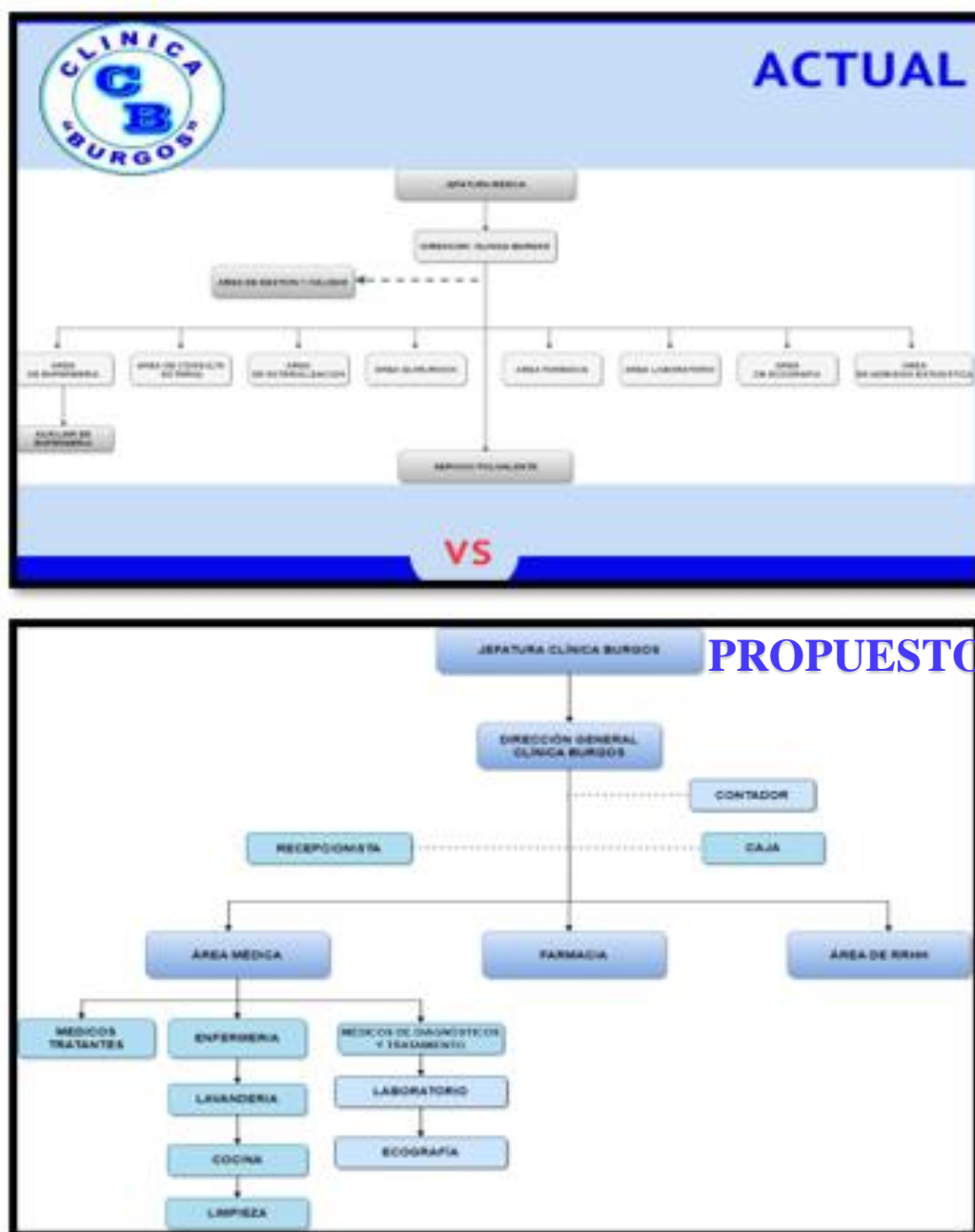


Figura 11. Cuadro comparativo organigrama de la Clínica Burgos  
Fuente: Elaboración propia.

## **Conclusión del organigrama**

La propuesta del organigrama concluye con una estructura sólida y eficiente que refleja la visión estratégica de la Clínica Burgos. Este diseño se centra en optimizar la gestión de recursos humanos, impulsar la eficacia en los procesos y fortalecer la excelencia en la atención médica. La jerarquía clara y las líneas de comunicación abiertas fomentarán un entorno colaborativo, facilitando decisiones ágiles y adaptativas. La inclusión de roles especializados en áreas clave garantiza una atención integral, desde la administración hasta el personal médico, satisfaciendo así las necesidades de la población. Con esta propuesta, la Clínica Burgos estará preparada para avanzar hacia un futuro de crecimiento sostenible y continuar ofreciendo servicios de salud con excelencia. La implementación de roles específicos en el área de Recursos Humanos, Administración y Servicios, incluyendo Contador y Caja, fortalecerá la estructura organizativa y mejorará la eficiencia en todas las áreas de la clínica.

### **12.3.6 Mejora Continua: Estrategias a través de la Matriz MAFE para la Clínica Burgos**

Para poder identificar las estrategias a proponer se vio esta matriz analítica de definición de Estrategias (MAFE), derivada directamente de la matriz FODA analizada en el punto anterior como herramienta de análisis situacional y que permitió garantizar la utilización de las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, así como la disminución del impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de cada uno de los factores del análisis anterior.

La matriz MAFE se presenta como una herramienta fundamental en la planificación estratégica de la Clínica Burgos de Cobija. Su importancia radica en su capacidad para proporcionar una visión integral de la situación actual y futura de la organización. A través de esta matriz, la clínica puede evaluar y comprender cómo sus fortalezas internas pueden ser aprovechadas para capitalizar oportunidades externas (FO). Esto es crucial, ya que identifica áreas donde la clínica ya está en una posición ventajosa y puede explotarlas aún más.



Figura 12. Estrategias (MAFE)

Fuente: Elaboración propia.

La matriz MAFE proporcionó una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en la Clínica Burgos. Al identificar claramente las áreas en las que la clínica puede capitalizar sus fortalezas, abordar sus debilidades, aprovechar oportunidades y mitigar amenazas, esta herramienta sirve como guía esencial para desarrollar e implementar estrategias efectivas que conduzcan al éxito sostenible de la clínica en el competitivo sector de la atención médica.

### Componentes Matriz MAFE

**Desarrollo de nuevos servicios (FO): Utilizar la experiencia y el equipo especializado para ofrecer nuevos servicios médicos requeridos por la población.**

El desarrollo de nuevos servicios se presenta como un componente crucial en la estrategia de crecimiento para la Clínica Burgos de la Ciudad de Cobija. Esta acción no solo representa una

oportunidad para expandir su cartera de servicios médicos, sino que también refleja la capacidad de la Clínica para mantenerse a la vanguardia de las necesidades cambiantes de la población a la que sirve.

La implementación de nuevos servicios médicos no solo fortalecerá la posición de la Clínica en el mercado, sino que también contribuirá significativamente a la mejora de la salud de la población. Al aprovechar la experiencia y el equipo especializado de médicos ya disponible, la Clínica podrá introducir con éxito servicios que aborden brechas en la atención médica local.

**Mejora de la eficiencia operativa (DO): Implementar medidas para reducir costos operativos mientras se mantiene la calidad de la atención.**

La mejora de la eficiencia operativa, como estrategia, se convierte en un pilar fundamental para la Clínica Burgos de Cobija, dado que tiene un impacto directo en su rentabilidad, sostenibilidad y capacidad para brindar una atención médica de calidad. Esta estrategia implica la revisión y optimización de todos los procesos internos, desde la gestión de recursos humanos hasta la adquisición de suministros médicos y la administración de registros. Al reducir los costos operativos, la Clínica puede asignar recursos financieros y humanos de manera más efectiva hacia áreas críticas, como la inversión en tecnología médica de vanguardia, la capacitación continua del personal y la mejora de la infraestructura. También se traduce en una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación. En un entorno médico en constante cambio, la Clínica estará mejor preparada para enfrentar desafíos inesperados, como cambios en las regulaciones de salud o emergencias sanitarias. Al contar con procesos más ágiles y recursos financieros sólidos, la Clínica Burgos estará en una posición más sólida para afrontar cualquier obstáculo que se presente en el futuro.

**Inversión en tecnología (FA): Utilizar la reputación y la experiencia para atraer inversión en tecnología médica de vanguardia.**

La inversión en tecnología, basada en la sólida reputación y experiencia de la Clínica Burgos, representa una piedra angular en el camino hacia la excelencia en la atención médica. Al

aprovechar su renombre y experiencia en el sector, la clínica puede atraer inversiones en tecnología médica de vanguardia, lo que no solo mejora la calidad de los servicios, sino que también permite una atención más precisa y efectiva para los pacientes. Esta inversión no solo impulsa la competitividad de la clínica, sino que también consolida su posición como líder en la región, asegurando un futuro sólido y sostenible en el mercado de la atención médica de Cobija.

**Cumplimiento normativo (FA): Mantenerse al día con los cambios normativos y de regulación para evitar sanciones y problemas legales.**

El cumplimiento normativo, identificado como una fortaleza en esta matriz MAFE, es de importancia crítica para la Clínica Burgos. Al mantenerse al día con los cambios en las regulaciones y normativas, la clínica se posiciona para operar de manera ética y legal, evitando sanciones y problemas legales que puedan afectar su reputación y rentabilidad. Además, al cumplir de manera proactiva con los requisitos legales, la clínica puede construir una sólida base de confianza con sus pacientes y partes interesadas, lo que a su vez puede traducirse en un mayor crecimiento y éxito a largo plazo en un sector altamente regulado como la atención médica.

**Diversificación de proveedores (DA): Disminuir la dependencia de ciertos proveedores buscando opciones alternativas.**

La diversificación de proveedores, identificada como una estrategia DA en la matriz MAFE, se erige como una medida crucial para la Clínica Burgos. Al reducir su dependencia de ciertos proveedores, la clínica garantiza una mayor resiliencia frente a posibles perturbaciones en la cadena de suministro y minimiza el riesgo de interrupciones en la prestación de servicios de atención médica. Esta diversificación no solo promueve la estabilidad operativa, sino que también puede traducirse en ahorros de costos a largo plazo al fomentar la competencia entre proveedores y permitir la búsqueda de opciones más rentables sin comprometer la calidad de la atención al paciente, lo que en última instancia fortalece la posición competitiva de la clínica en el mercado de la salud.

**Desarrollo de programas de retención de personal (DA): Implementar programas para retener al personal médico clave y reducir la rotación.**

La implementación de programas efectivos de retención de personal se presenta como una prioridad estratégica en la Clínica Burgos, ya que la retención de talento médico clave es esencial para garantizar la continuidad de la atención de calidad y la estabilidad en el equipo médico. Reducir la rotación no solo permite ahorrar costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos profesionales, sino que también contribuye a mantener la cohesión y experiencia del personal, lo que a su vez se traduce en una atención médica más consistente y confiable para los pacientes. Esta estrategia no solo asegura la eficiencia operativa de la clínica, sino que también fortalece su reputación en la comunidad como un lugar donde los médicos pueden desarrollar sus carreras a largo plazo, lo que es crucial para el éxito continuo de la organización.

### 13. PRESUPUESTO

Tabla 9  
*Presupuesto del proyecto de grado.*

<b>Recursos</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P/U</b>	<b>Total</b>
Internet	Global	1	190,00	190,00
Hojas	Resma	1	35,00	35,00
Impresión	Hojas	99	0,50	49,50
Anillados	Unidad	4	15	60,00
Materiales de escritorio	Global	Global	50,00	50,00
<b>Total</b>				<b>Bs. 384.50</b>

Son: Trecientos ochenta y cuatro 50/100 bolivianos

Fuente: Elaboración propia.

## 14. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 10  
*Cronograma de actividades*

N. o	Actividades	agosto				septiembre				octubre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Título del proyecto	■											
2	Estructura según RMG.		■										
3	Elaboración de la introducción descripción y formulación del problema			■									
4	Elaboración de los objetivos, justificación y alcance de la investigación					■							
5	Trabajo de campo						■						
6	Corrección de investigación por la tutora							■	■	■	■		
7	Presentación de documento final a la tutora								■	■	■	■	
8	Informe final aprobado									■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

## **15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **15.1. CONCLUSIONES**

De acuerdo al diagnóstico situacional de la clínica Burgos se hicieron uso de herramientas como el análisis FODA, análisis VRIO y entrevistas semiestructuradas realizadas a los colaboradores de la Clínica Burgos en la ciudad de Cobija estas han proporcionado una visión integral de la situación actual de los recursos humanos en la organización. El Dr. Darío Burgos, quien en vida tuvo reconocimientos a la importancia de la formación y la disponibilidad de recursos económicos y materiales, contribuyó al departamento y ha dejado su legado. Además, se han destacado oportunidades como la mejora de la cultura organizacional, la posibilidad de ofrecer capacitación interna y externa y oportunidades para mejorar la comunicación interna. Sin embargo, las debilidades identificadas fueron la cultura organizacional actual, la falta de programas internos de capacitación, la falta de líderes de recursos humanos y la falta de compromiso y coordinación dentro del equipo de recursos humanos.

Estos hallazgos respaldan la importancia de implementar un plan estratégico de recursos humanos en Clínica Burgos, que capitalice las fortalezas y oportunidades, aborde las debilidades y mitigue las amenazas identificadas para garantizar el éxito continuo de la organización en la prestación de servicios médicos excepcionales.

Por otra parte, determinar los procedimientos para la adecuada planificación de recursos humanos, en el cual este proceso, se identifican las competencias clave requeridas para cada puesto, lo que permite una selección más precisa y un desarrollo más efectivo del personal. La alineación de las habilidades y competencias del equipo con los objetivos de la organización se convierte en un enfoque estratégico para la Clínica Burgos, asegurando que su fuerza laboral esté preparada para abordar los desafíos cambiantes y proporcionar una atención médica de excelencia.

El análisis de brechas competenciales revela áreas donde se necesita inversión en capacitación y desarrollo, lo que lleva al diseño de programas de formación personalizados. Además, la evaluación continua del talento existente garantiza que la clínica cuente con un equipo

competente y en constante crecimiento. Los planes de incorporación bien elaborados no solo brindan capacitación técnica, sino que también presentan a los nuevos colaboradores en la cultura organizacional de la Clínica Burgos.

En conclusión, la Clínica Burgos de Cobija se encuentra en un punto crucial de su desarrollo, donde es imperativo implementar estrategias sólidas para garantizar su crecimiento y éxito continuo en el competitivo sector de la atención médica. La matriz MAFE ha proporcionado una base sólida para la identificación de estrategias clave que capitalizan las fortalezas internas de la clínica, abordan las debilidades, aprovechan las oportunidades externas y mitigan las amenazas.

Estas estrategias se alinean con los objetivos de la clínica de brindar atención médica excepcional, mantener un entorno laboral seguro y saludable, y promover el bienestar de los pacientes. Es fundamental que la clínica adapte estas estrategias a su situación específica y realice un seguimiento constante de su implementación en el plan estratégico de recursos humanos. Con un enfoque sólido en estas estrategias, la Clínica Burgos está bien posicionada para lograr un crecimiento sostenible y continuar brindando atención médica de alta calidad en Cobija.

## 15.2. RECOMENDACIONES

Dando continuidad a lo expuesto anteriormente y con el firme propósito de mejorar la calidad y calidez de los servicios prestados por la Clínica Burgos, se propone las siguientes recomendaciones:

- Implementar un Plan Estratégico de Recursos Humanos

La primera y más importante recomendación es la implementación efectiva del Plan Estratégico de Recursos Humanos. Dado que se han identificado tanto fortalezas como debilidades en la gestión de recursos humanos de la Clínica Burgos, es crucial diseñar un plan detallado estratégico que aborde estas áreas.

- Desarrollo Continuo de Competencias

La segunda recomendación es enfocarse en el desarrollo continuo de competencias del personal. Esto incluye identificar las competencias clave requeridas para cada puesto y diseñar programas de formación personalizados.

- Seguimiento y Evaluación Periódica

Se recomienda establecer un sistema de seguimiento y evaluación periódica para medir el progreso en la implementación del Plan Estratégico de Recursos Humanos. Esto implica establecer indicadores clave de rendimiento que permitan monitorear el impacto de las estrategias propuestas. Se debe realizar una revisión periódica de estos y ajustar el plan estratégico según sea necesario para garantizar que se estén logrando los objetivos.

Estas recomendaciones ayudarán a la Clínica Burgos a aprovechar sus fortalezas, abordar sus debilidades y avanzar hacia una gestión de recursos humanos más eficiente y estratégica, lo que a su vez contribuirá a mejorar la productividad y rentabilidad de la organización en el competitivo sector de la atención médico quirúrgico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arcoya, E. (2022). *Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos*. Recuperado 06 de junio de 2023 de: <https://www.iebschool.com/blog/como-hacer-un-plan-estrategico-de-recursos-humanos-recursos-humanos/>.
- Asana, T. (2019). *¿Qué es el diseño de proyectos? 7 pasos que incluyen consejos de expertos*. Recuperado 05 de junio de 2023 de: <https://asana.com/es/resources/project-design>.
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Recuperado de: <http://administracionequipo3grupo2.blogspot.com/2014/09/planeacion.html>.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Recuperado 05 de junio de 2023 de: <file:///C:/Users/Hp/Downloads/Dialnet-DeLaAdministracionPorObjetivosAlControlEstrategico-4835876.pdf>.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los Recursos Humanos*. 5ª Edición. Recuperado de: <http://www.cyta.com.ar/ta1101/v11n1a3.htm#:~:text=Algunos%20autores%20cl%C3%A1sicos%20como%20Chiavenato,econ%C3%B3mico%20y%20una%20finalidad%20determinada>.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill. Recuperado de: [https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1004/mod\\_resource/content/2/contenido/index.html#:~:text=%E2%80%9CLa%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20RH](https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1004/mod_resource/content/2/contenido/index.html#:~:text=%E2%80%9CLa%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20RH).
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/kalvaradiramirez/procesos-de-la-gestion-del-talento-humano-39994938>.

- Davis, Keith. Y Werther Williams. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016822005.pdf>
- De La Hoz, P., Lozano, C., & Ramírez, I. (2012). *Diseño de un plan estratégico de recursos humanos de la empresa inversiones Sandoval de la Ciudad de Cartagena*. (Universidad tecnológica de Bolívar). Recuperado de : <https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/1131/0063524.pdf?sequence=1>.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI* (2.<sup>a</sup> ed.). Madrid: McGraw-Hill. Recuperado de: [https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1004/mod\\_resource/content/2/contenido/index.html#:~:text=%E2%80%9CLa%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20RH](https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1004/mod_resource/content/2/contenido/index.html#:~:text=%E2%80%9CLa%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20RH),
- Gómez, G. R. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Ediciones Aljibe. Recuperado de: [https://cesaraguilar.weebly.com/uploads/2/7/7/5/2775690/rodriguez\\_gil\\_01.pdf](https://cesaraguilar.weebly.com/uploads/2/7/7/5/2775690/rodriguez_gil_01.pdf)
- Gonzales, F. (2011). *La Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. Recuperado de: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24484w/PlanificaEstrategRHS2.pdf>
- Granjo, J. (2008). *Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos*. La Coruña. España. Recuperado 06 de junio de 2023 de: [https://www.google.com.bo/books/edition/C%C3%B3mo\\_hacer\\_un\\_Plan\\_Estrat%C3%A9gico\\_de Recu/GJt4B2Ba9KAC?hl=es-419&gbpv=1](https://www.google.com.bo/books/edition/C%C3%B3mo_hacer_un_Plan_Estrat%C3%A9gico_de Recu/GJt4B2Ba9KAC?hl=es-419&gbpv=1).
- Grupo Gamma (2023). *Clínica Médica*. Recuperado de:

<https://www.grupogamma.com/servicio/clinica-medica/#:~:text=El%20Servicio%20de%20Cl%C3%ADnica%20M%C3%A9dica,y%20realiza%20el%20seguimiento%20de.>

Manrique et al (2016). *Método Analítico*. Recuperado de:

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24648/Santiago\\_LemusOsorio\\_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24648/Santiago_LemusOsorio_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Mafra, V., Gonzales, E., Ricardo, P., & Wahrlich, R. (2016). *A cost-benefit analysis of three gillnet fisheries in Santa Catarina, Brazil: contributing to fisheries management decisions*. *Latin American Journal of Aquatic Research*. Recuperado 05 de junio de 2023 de: <file:///C:/Users/Hp/Downloads/1396-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2334-1-10-20201214.pdf>.

Mas, D., Montoya, A., Moreno, M., & Vilcatoma, K. (2023). *Plan estratégico de recursos humanos para el proceso de expansión, con cambio generacional*. (Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas, Universidad del Pacífico). Recuperado de:

[https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3932/Mas%2C%20Deysi\\_Trabajo%20de%20investigacion\\_Maestria\\_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3932/Mas%2C%20Deysi_Trabajo%20de%20investigacion_Maestria_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Medina, J. (2010). *Modelo Integral de productividad, Aspectos importantes para su implementación*. *Escuela de Administración y Negocios*, 69: 110 – 109. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&pid=S1692-8563201800010004700022&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S1692-8563201800010004700022&lng=en).

Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). *Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal*. *Económicas CUC*. Recuperado de : <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5794127.pdf>

Morales, F. (2020). *Recursos humanos*. Recuperado 05 de junio de 2023 de:

<https://economipedia.com/definiciones/recursos-humanos-rrhh.html>.

Palacios, M. (2021). La gestión de los Recursos Humanos en el sector salud. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/la-gesti%C3%B3n-de-los-recursos-humanos-en-el-sector-salud-mariano>.

Pérez, J., (2009). *Plan - Qué es, definición, tipos*. Recuperado de: <https://definicion.de/plan/>.

Real Academia Española (2014). *Clínica*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/cl%C3%ADnico>.

Real Academia Española (2014). *Recurso*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/recurso>

Sánchez. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. Recuperado de: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/inicio.html>

Sevilla, A. (2020). *Productividad*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>.

Sevilla, A. (2020). *Rentabilidad*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>.

Tilio, A. (2019). *Diseño*. Recuperado 05 de junio de 2023 de: <https://designificados.com/disenio/>.

Trenzas, A. (2020). *Plan estratégico ¿Qué es y cómo se hace?* Recuperado de: <https://anatreza.com/plan-estrategico-empresa/>.

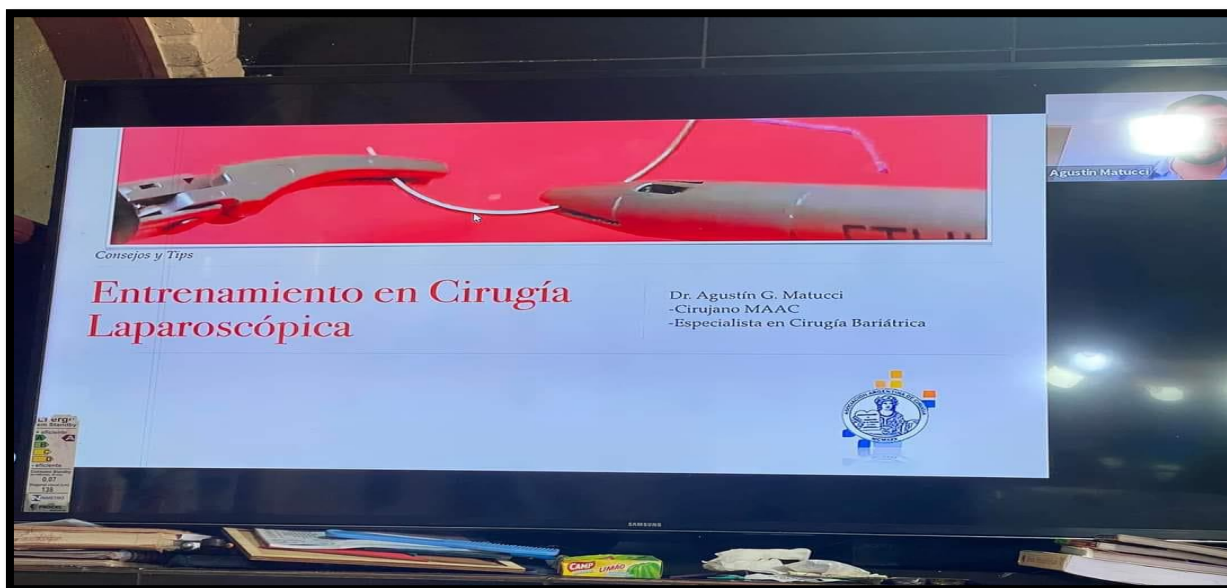
Westreicher, G. (2020). *Estrategia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>.

# ANEXOS



*Figura 13. Formación Personal Médico de la Clínica Burgos*

Fuente: Clínica Burgos.



*Figura 14. Capacitación de Formación en Cirugía Laparoscópica*

Fuente: Clínica Burgos



Figura 15. Congreso de Cirugía en Colombia

Fuente: Clínica Burgos



Figura 16. Acto de reconocimiento a Cirujanos Reconocidos de la capital de Cobija

Fuente: Clínica Burgos



*Figura 17. Congreso de Cirugía en Colombia*

Fuente: Clínica Burgos



Figura 18. Certificado de afiliación en Chile

Fuente: Clínica Burgos



Figura 19. NIT de la Clínica Burgos

Fuente: Clínica Burgos



Figura 20. Certificado de Especialización

Fuente: Clínica Burgos



*Figura 21.* Entrevista al Personal de la Clínica Burgos

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 22.* Áreas de servicio de la Clínica Burgos

Fuente: Elaboración propia.



Figura 23. Laboratorio de la Clínica Burgos

Fuente: Clínica Burgos




Figura 24. Entrevista al personal de enfermería.

Fuente: Clínica Burgos



Figura 25. Área de Enfermería.

Fuente: Clínica Burgos.

  
 MINISTÉRIO DA SAÚDE  
 AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA  
 GERÊNCIA GERAL DE TECNOLOGIA DE PRODUTOS PARA SAÚDE  
**CERTIFICADO DE REGISTRO**

A Agência Nacional de vigilância Sanitária, vinculada ao Ministério da Saúde, CERTIFICA que o produto abaixo indicado, é registrado de acordo com as leis em vigor no Brasil, estando autorizada sua comercialização em todo território Brasileiro e América Latina.

**RAZÃO SOCIAL:** F.C.GOMES DE LIMA –ME / "OXIVIDA"

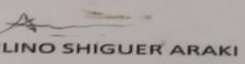
**CNPJ:** 13.225.975/0001-60

**ENDEREÇO:** ESTRADA DA FLORESTA N°500-FLORESTA RIO BRANCO –AC.

**DATA DE EMISSÃO:** 01/04/201

<b>NOME TÉCNICO</b>	CILIDRO DE OXIGÊNIO
<b>NOME COMERCIAL</b>	OXIVIDA
<b>CLASSE</b>	(II) MEDIO RISCO
<b>LOCAL DE FABRICAÇÃO</b>	FABRICAR – OXIPORTO, PORTO VELHO-RÔ DISTRIBUIR – OVIXIDA, RIO BRANCO-AC
<b>REGISTRO</b>	80318860002
<b>DATA DO REGISTRO</b>	03/03/2010
<b>VALIDO ÁTE</b>	03/03/2015

Brasília-DF, 01 de abril de 2013

  
 PAULINO SHIGUER ARAKI  
 GERENTE GERAL DE TECNOLOGIA DE PRODUTOS PARA SAÚDE  
 ANVISA/MS

Rotulagem e instrução de uso estão disponíveis no portal [www.anvisa.gov.br](http://www.anvisa.gov.br)

Figura 26. Certificado de Registro Sanitario.

Fuente: Clínica Burgos