



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
DEL COLEGIO MÉDICO DE HONDURAS

SUSTENTADO POR:

KARLA GRISELDA GUERRA QUIÑONEZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, F.M.

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2012

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR  
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL  
JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO  
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO  
JEFFREY LANSDALE

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
DEL COLEGIO MÉDICO DE HONDURAS

TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO  
JESSY AYESTAS

ASESOR TEMÁTICO  
CINTHIA CANO ACOSTA  
VIRGILIO PAREDES MACHADO

MIEMBROS DE LA COMISIÓN EVALUADORA  
JOSE EVELIO SERRANO  
JORGE CENTENO

## DEDICATORIA

### A DIOS:

Por brindarme la sabiduría, el conocimiento y la fortaleza para alcanzar esta importante meta en mi vida.

### A MIS PADRES:

Como recompensa a su esfuerzo, por sus sabios consejos y apoyo incondicional que sólo un padre puede dar.

### ESPECIALMENTE A MI HIJO SANTIAGO:

La persona que hace que cada día de mi vida tenga una sonrisa. Es mi motor para enfrentar la adversidad y crecer, con el fin de ser una madre ejemplar.

## AGRADECIMIENTO

La realización de este trabajo no habría llegado a su etapa final sin la colaboración de familias, amigos, jefes y maestros. El apoyo que cada uno dio resultó en la forma y estilo de esta tesis.

Gracias a todos por sus buenos deseos, correcciones, aportes diarios y la estructura mental que permitieron formar.

En especial, un agradecimiento inmenso a Jessy Ayestas, Cinthia Cano y Virgilio Paredes marcaron las enseñanzas de esta etapa de mi vida.

Agradezco al CMH por permitirme la apertura a la información de la institución. La accesibilidad y buena disposición del Gerente General el Sr. Michel Andino fue de mucho valor para la investigación.



## FACULTAD DE POSTGRADO

### CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL COLEGIO MÉDICO DE HONDURAS

AUTOR: Karla Guerra Quiñónez

#### RESUMEN

La investigación tiene como principal objetivo contribuir a la conformación de una estrategia de apoyo organizacional del departamento de Recursos Humanos del Colegio Médico de Honduras (CMH).

Se realizó un marco contextual detallado del funcionamiento estratégico ideal de una institución y describe cómo la carencia de una gestión estratégica en los sistemas humanos impacta el desempeño de los colaboradores y éstos sobre las metas institucionales. Además, se realizó un diagnóstico estructural de la institución y se encuestó al personal que labora en CMH en su totalidad para “a posteriori” presentar una propuesta basada en el estudio. Se encontró que la institución carece de metas claras para los empleados y que éstos desconocen sus funciones específicas.

Se diseñó una propuesta estratégica organizacional que sea funcional para la institución. La descripción de los puestos de trabajo que requiere el departamento de recursos humanos para manejar adecuadamente la institución, se encuentra en este documento. El elemento humano se puede considerar para este tipo de institución, servicio al cliente con una estrategia de diferenciación amplia, el más importante.

La creación del nuevo departamento de recursos humanos será de mucho beneficio al desarrollo de la institución para que puedan alcanzar sus objetivos y metas.

Palabras claves: recursos humanos, estrategia, cultura organizacional, desempeño y colegio médico de honduras



## GRADUATE SCHOOL

### CREATION OF PERSONNEL DEPARTMENT ON THE HONDURAN MEDICAL COLLEGE

AUTHOR: Karla Guerra Quiñónez

#### ABSTRACT

In order to contribute with the Honduran Medical College the objective of the research is to collaborate on their administration with a support strategy for the creation of the department of human resources. The detail contextual framework contains the theorems of how an ideal institution strategy should function based on human systems, and how it affects directly over the performance indicators of each coworker and the institution goals. An analysis of the cultural structure was made on a survey applied to every member of the institution staff, which made possible the proposal based on results. It was determined that the institution simply doesn't have specific goals for their employees and more critical than that, nobody knows their specific function in the institution. An institutional structure proposal was built with the purpose of it being more functional than the actual, with a description and goal of the each workplace that the human resources department will need. The human element is for this type of institution, customer service with a broader development strategy, the most important issue.

The creation of a new department of human resources will benefit the development of the institution so it can reach their objectives and goals.

Keywords: human resources, strategy, organizational culture, employees performance and Honduran medical college.

# ÍNDICE

## **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

|  |   |
|--|---|
| 1.1 INTRODUCCIÓN .....                         | 1 |
| 1.2 ANTECEDENTES .....                         | 2 |
| 1.3 ENUNCIADO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ..... | 2 |
| 1.4 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN.....         | 3 |
| 1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....         | 3 |
| 1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....                    | 3 |
| 1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....              | 3 |
| 1.6 VARIABLES .....                            | 4 |
| 1.7 JUSTIFICACIÓN .....                        | 4 |

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

|  |    |
|--|----|
| 2.1 INTRODUCCIÓN .....   | 6  |
| 2.2 ANTECEDENTES .....   | 7  |
| 2.2.1 SISTEMA DE SALUD.....                                    | 7  |
| 2.2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE SALUD.....                       | 8  |
| 2.2.3 ANTECEDENTES CMH.....                                    | 10 |
| 2.2.3.1 Hechos relevantes del CMH en la vida nacional.....     | 11 |
| 2.2.3.2 Beneficios que ofrece el CMH al agremiado .....        | 12 |
| 2. 3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....                   | 13 |
| 2.3.1 TEÓRIAS DE ADMINISTRACIÓN.....                           | 13 |
| 2.3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.....          | 15 |
| 2.3.2.1 Funciones del Departamento de Recursos Humanos.....    | 16 |
| 2.3.2.2 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos .....   | 18 |
| 2.3.2.3 Composición del Departamento de Recursos Humanos ..... | 19 |



|  |    |
|--|----|
| 2.3.2.4. Técnicas de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Evaluación del Desempeño del Personal..... | 23 |
| 2.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....  | 28 |
| 2.3.3.1 Organigrama .....  | 28 |
| 2.3.3.2 División del Trabajo .....   | 29 |
| 2.3.3.3 Delegación de Autoridad.....   | 29 |
| 2.3.3.4 Departamentalización. ....   | 32 |
| 2.4 CMH Y EL DISEÑO ESTRUCTURAL .....  | 33 |
| 2.4.1 MEDICIÓN DE LAS DIMENSIONES ORGANIZACIONALES .....   | 35 |
| 2.4.1.1 Dimensiones Estructurales .....  | 35 |
| 2.4.1.2 Dimensiones Contextuales .....   | 35 |
| 2.4.1.3 Tipo de Diseño Organizacional .....  | 36 |
| 2.5 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DEL CMH .....   | 38 |
| 2.5.1 PROCESO DE ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA.....  | 39 |
| 2.5.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO .....   | 40 |
| 2.5.2.1 Balanced scorecard: Un mejor desempeño estratégico impulsa un mejor desempeño financiero.....    | 41 |
| 2.5.3 JERARQUÍA DE LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA.....   | 41 |
| 2.5.3.1. Organigrama funcional.....  | 42 |
| 2.5.4 EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA .....   | 43 |
| 2.5.5 ESTRATEGIA Y ÉTICA: LA PRUEBA DEL ESCRUTINIO MORAL.....  | 45 |

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS .....                        | 46 |
| 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....               | 47 |
| 3.2.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN ..... | 47 |
| 3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA .....                    | 47 |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA .....  | 47        |
| 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTO.....   | 48        |
| 3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN .....  | 48        |
| <b>CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>  | <b>49</b> |
| 4.1 RESULTADO DE ENCUESTAS  |           |
| 4.2 RESULTADO DE ENTREVISTAS.....   | 59        |
| <b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>  |           |
| 5.1 CONCLUSIONES.....   | 61        |
| 5.2 RECOMENDACIONES .....   | 61        |
| <b>CAPÍTULO VI APLICABILIDAD</b>  |           |
| 6.1 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS APLICABLES A LA CREACION DEL<br>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CASO: CMH..... | 63        |
| 6.2 INTRODUCCIÓN .....  | 63        |
| 6.3 RESUMEN DE PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL<br>CMH .....                                  | 63        |
| 6.3.1 MISIÓN DEL CMH.....   | 63        |
| 6.3.2 VISIÓN DEL CMH .....  | 63        |
| 6.3.3 VALORES .....   | 64        |
| 6.3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INSTITUCIÓN.....  | 64        |
| 6.4 ANÁLISIS SITUACIONAL .....  | 65        |
| 6.5 ESTRATEGIA CORPORATIVA DEL CMH .....  | 67        |
| 6.6 ELEMENTOS DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.....  | 67        |
| 6.7 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL PROPUESTO .....   | 69        |
| 6.8 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE APOYO DE AREA DE RECURSOS<br>HUMANOS.....                                  | 70        |

|  |           |
|--|-----------|
| 6.8.1 INTRODUCCIÓN .....   | 70        |
| 6.8.2 ÁREA DE GESTIÓN I: DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....                 | 70        |
| 6.8.2.1 Misión para el Departamento de Recursos Humanos.....             | 70        |
| 6.8.2.2 Objetivo general.....  | 70        |
| 6.8.2.3 Objetivos específicos .....                                      | 70        |
| 6.8.2.4 Propuesta de organigrama del Departamento de Recursos Humanos... | 71        |
| 6.8.2.5 Justificación .....  | 71        |
| 6.8.3 ÁREA DE GESTIÓN II: GESTIÓN HUMANA .....                           | 71        |
| 6.8.3.1 Objetivo general.....  | 73        |
| 6.8.3.2 Objetivos operativos .....                                       | 74        |
| 6.8.3.3 Descripción de puestos.....                                      | 74        |
| 6.8.4 ÁREA DE GESTIÓN III: ÉTICA.....                                    | 80        |
| 6.8.4.1 Introducción .....   | 80        |
| 6.8.4.2 Programa de cultura ética organizacional.....                    | 80        |
| 6.9 CRONOGRAMA.....  | 82        |
| 6.10 PRESUPUESTO .....   | 83        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>  | <b>84</b> |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>  | <b>87</b> |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>   | <b>87</b> |
| <b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>   | <b>88</b> |

# **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El CMH es una de las organizaciones gremiales con mayor impacto en el desarrollo de Honduras. A diferencia de otras instituciones gremiales, el CMH es considerado ente regulador de salud de calidad en conjunto con la secretaria de salud; este compromiso se encuentra plasmado en las leyes de nuestro país y en la ley orgánica de la institución.

En Honduras no existe una definición exacta de la figura de las organizaciones privadas de desarrollo (OPD) u organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONG) aunque sí predomina una caracterización clara del trabajo que realizan. Estas organizaciones se caracterizan por ser: Instituciones privadas, Instituciones sin fines de lucro, Instituciones que en forma directa o a través de organizaciones prestan servicios a la población más desposeída del país, Instituciones que contribuyen al desarrollo de las potencialidades de la población atendida e Instituciones que consideran a la población atendida como sujetas y protagonistas de su propio desarrollo.

Todas las organizaciones gremiales, privadas de desarrollo y no gubernamentales generan apoyo al gobierno para gestionar cambios que disminuyan los indicadores de pobreza. La óptima gerencia de estas instituciones impulsa a que sus empleados motivados realicen un trabajo eficiente en los diferentes proyectos.

El CMH, en materia organizativa, trabaja con mecanismos informales de delegación de autoridad, las líneas jerárquicas son difusas y se pierden tanto la unidad de mando como la unidad de dirección. (Andino, 2007)

El documento presentará un análisis descriptivo profundo de la estructura administrativa que actualmente rige el CMH. La finalidad es mejorar y consolidar la estructura del sistema administrativo de una de las principales organizaciones que aporta a la población hondureña.

## 1.2 ANTECEDENTES

El CMH constituye un eje fundamental de la medicina hondureña como regulador de la profesión médica, en conjunto con la secretaría de salud.

Con la clara visión de sus fundadores y el compromiso de cada uno de sus miembros, el CMH se organiza para cumplir sus funciones esenciales que al principio sólo eran gremiales, éticos y universitarios; posteriormente, en el año de 1968, en la gestión del Dr. Ramón Custodio se agrega una cuarta función, social. (Andino, 2007) (Página Oficial del Colegio Médico de Honduras, 2012)

Lo que define entonces el quehacer del CMH es, por un lado, defensor de los derechos de sus afiliados, quienes para el cumplimiento de su alta misión por la preservación de la vida están obligados hacerlo con ética, responsabilidad y diligencia; y, por otro, la defensa del derecho del pueblo a gozar de salud con calidad y calidez.

A pesar de que desde 1968 se establecieron las funciones esenciales del CMH, no se establecen de manera formal su misión, visión y objetivos.

El panorama organizacional actual obliga a los directivos a tomar decisiones en materia de reorganización y modernización administrativa. Lo más importante en estos procesos son los que conforman la organización; éstos, debidamente capacitados y motivados, harán que funcione de manera eficiente la estructura que se disponga.

## 1.3 ENUNCIADO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Al realizar la recolección de la información acerca del Colegio Médico de Honduras se presentó la dificultad de no contar con documento alguno que describa la estructura administrativa de la institución.

El CMH no cuenta con la estructura organizacional adecuada que guíe a una visión y misión clara, y no están definidos los valores institucionales.

En el área de recursos humanos el orden jerárquico, los perfiles de puestos y planes de sucesión no están establecidos.

La ausencia de objetivos claros y adecuados a la organización, vuelve impreciso la asignación de responsabilidades en forma específica.

Para la mejor toma de decisiones, la consecución de las metas y fines institucionales, es necesario que la organización realice un análisis profundo y detalle las principales carencias para poner en marcha urgente la reestructuración administrativa.

Se inicia este trabajo analizando la estructura del CMH, conociendo su situación actual y planteando estrategias que aumenten el desempeño de sus empleados, con esto se logrará realizar todas las medidas de reestructuración del resto de procesos administrativos que necesita la institución.

#### 1.4 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

- 1 ¿Cuál es la estructura organizacional actual del CMH?
- 2 ¿Cuenta el CMH con la estructura organizacional adecuada para un desempeño óptimo de sus empleados basados en su estrategia?
- 3 ¿Qué estrategias de apoyo en gestión organizacional implementa la junta directiva para el manejo adecuado del CMH?
- 4 ¿Cuenta el CMH con una gestión humana adecuada para su funcionamiento?

#### 1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### 1.5.1 OBJETIVO GENERAL

- Formular un plan estratégico institucional como referente de la creación del departamento de recursos humanos.

##### 1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir diversas teorías sobre estructura organizacional actual en el área de recursos humanos.
- Establecer los niveles jerárquicos funcionales para la organización.
- Diseñar un organigrama eficiente para el departamento de recursos humanos.
- Relacionar la necesidad del departamento de recursos humanos con el desempeño eficiente colaboradores.

## 1.6 VARIABLES



**Figura 1. Variables del estudio**

## 1.7 JUSTIFICACIÓN

El CMH y la Secretaría de Salud, son las instituciones en las que descansa la salud del pueblo hondureño. Por medio de ellas se regulan las medidas sanitarias, las normas éticas del agremiado, los procesos que impliquen salud y, además, se encuentra vinculado directamente a las exigencias del paciente hondureño.

La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución, y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Siendo el CMH una institución que recibe ingresos mensuales de sus agremiados, debe estar obligada a tener una administración óptima que regule sus recursos para el buen funcionamiento de sus obligaciones como ente regulador.

La nueva estructura administrativa del CMH debe ser fácilmente entendible, clara y debe reflejar unidad de mando, para que cada miembro tenga un sólo superior jerárquico, logrando que la información fluya de manera natural y los resultados se alcancen más fácilmente.

Los órganos de dirección y control tanto como los operativos, deben entender claramente los objetivos de la organización, teniendo un mismo propósito y los mismos fines; esto es, unidad de dirección.





## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1 INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, las instituciones deben estar bien organizadas estructuralmente para afrontar los desafíos que hagan la diferencia. Las nuevas tendencias administrativas, permiten identificar cambios en los servicios ofrecidos al beneficiario. Las instituciones deben contar con toda la infraestructura instalada para poder lograr posicionamiento en la sociedad.

El Colegio Médico de Honduras (CMH) nace para cubrir las necesidades de los agremiados y de la sociedad hondureña. El CMH mediante la ley orgánica compromete a dicha organización a velar por la calidad en servicio de salud.

Hoy cuenta con una estructura organizacional muy pequeña y deficiente para atender las necesidades de aproximadamente siete mil agremiados y de aproximadamente ocho millones de hondureños.

Es por ello que la investigación identifico el área que conlleva un impacto más profundo en la reestructuración administrativa para un mejor manejo de la demanda de los beneficiarios.

Para referirse a la problemática fue necesario analizar el contexto que oriente a la investigación. Por ello, en el marco teórico se aclaran conceptos de estrategia, cultura organizacional y desempeño.

Siendo el caso de estudio la carencia del departamento de recursos humanos en la institución gremial del CMH, este estudio analiza la percepción de los empleados y su impacto sobre el desempeño al carecer de esta área.

Es necesario aclarar que se plantea un plan estratégico institucional referente al crear un área nueva, sin ello se considera en vano cualquier esfuerzo de cambio. La institución solo obtendría un puesto más, una silla más, un escritorio más, una persona más, sin una visión estratégica de lo que se quiere alcanzar.

Para mantener la fidelidad del contrato social de la medicina, en estos tiempos turbulentos, creemos que los médicos deben afirmar su activa vocación por los principios del profesionalismo, lo que involucra no sólo su especial compromiso con el bienestar del paciente, sino también esfuerzos colectivos por mejorar el sistema de salud para el bienestar de la sociedad. (Dr. Pablo Rodríguez Whipple, 2011)

El estímulo del ejercicio profesional del médico promueve una acción para la profesión médica que es universal, tanto en su perspectiva, como en sus propósitos.

Para Honduras es vital que sus profesionales en el ejercicio de la medicina lo realicen con la calidad, integridad y ética.

La calidad del personal con que debe contar la gerencia de recursos humanos, es importante, porque del competente trabajo que desarrolla esta unidad depende el servicio que brinde el resto de departamentos de la organización y, en consecuencia, el crecimiento y progreso de la institución.

## 2.2 ANTECEDENTES

### 2.2.1 SISTEMA DE SALUD

Dentro del marco de los procesos de desarrollo económico y del contexto de reducción de la pobreza en Honduras, se reconoce que un 56% de la población tiene ilimitado acceso a servicios de salud de calidad. Esta inaccesibilidad incide crucialmente en los niveles y estructura de su salud-enfermedad; pero, de forma especialmente sensible, en la población infantil, principalmente en lo relacionado a patologías graves que exigen un nivel tres y cuatro de atención dentro del contexto de salud como derecho, regido por los principios fundamentales de solidaridad, equidad, universalidad con calidad e integralidad.

Para superar las deficiencias advertidas en el acceso de los servicios de salud, y en la eficacia - eficiencia social de los recursos disponibles, se reconoce como una necesidad urgente el desarrollo de la capacidad de administración y de infraestructura del sistema de servicios y de cada unidad en sí.

En la actualidad, la provisión de servicios hospitalarios y ambulatorios del país está a cargo, tanto de la secretaria de salud, que presta servicios a la población no asegurada y en su mayoría de escasos recursos económicos que equivale al 60% de la población, como del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) que atiende a la población asegurada que equivale aproximadamente a un 20% de la población. (Dr. Hugo Godoy, 2007)

La prestación de servicios y acciones en salud a la población se hacen a través de un modelo de atención que no integra de la mejor manera las acciones preventivas con las curativas, centralizando su accionar en el individuo sin relacionarlo con su entorno familiar y comunitario, lo cual se constituye en una atención médica individualista y organicista.

#### 2.2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE SALUD

El perfil epidemiológico del país se caracteriza por un mosaico de viejas y nuevas enfermedades, dentro de las cuales se destacan las tradicionales como: diarreas, dengue, malaria, tuberculosis, un conjunto de enfermedades prevenibles y nuevos problemas de salud pública como el VIH/SIDA, los accidentes, la violencia y la creciente vulnerabilidad ambiental. Los datos de la reciente encuesta nacional de demografía y salud (ENDESA 2007/2010) y el Análisis de Situación de Salud 2007 (ASIS 2007) realizado por la secretaria de salud, nos muestra que es necesario un cambio notable para transformar favorablemente las características de la dimensión humana, ambiental y organizacional de la salud dado que el sistema de salud presenta limitaciones importantes para brindar, en el modelo actual, respuestas acordes a los problemas de salud de la población.

Esta disminución está relacionada con la implementación de estrategias de promoción de la salud y de prevención orientadas a la infancia como AIEPI y el AIN-C. Es necesario continuar fortaleciendo los programas de atención prenatal y atención integral a la mujer en edad fértil para incidir en la mortalidad neonatal, tanto por causas prevenibles como la atención oportuna de las malformaciones.

Es necesario también implementar programas postnatales que fortalezcan el bienestar de la madre, como del recién nacido. (Ching-Yu Cheng, 2006) Tales como, prolongar el periodo postparto, políticas de reevaluación continua de la madre y del recién nacido, asegurar los insumos necesarios de ambos en este periodo de tiempo, etc.

Así mismo, la mortalidad en menores de 5 años ha disminuido de 45 a 32%, siempre manteniendo como principales causas de muertes con un perfil epidemiológico en donde prevalecen las infecciones respiratorias y enfermedades gastrointestinales, sobre todo en el área rural. (Secretaría de Salud, 2010).

La desnutrición crónica llega a 33% en el grupo de niños menores a 5 años, siendo el retardo global de crecimiento en escolares de 36.3%, siendo mayor en varones a los 9 años de edad. La deficiencia de hierro representa un 30% de los niños menores de 5 años.

En cuanto a otras patologías que comprenden el espectro epidemiológico del país, encontramos que las enfermedades transmitidas por vectores, entre ellas Dengue y Malaria, siguen constituyendo un serio riesgo para la salud de la población general y para ciertos grupos en particular.

Los números de casos reportados por Dengue se encuentran en descenso; pero el margen de disminución en relación a los años previos es mayor en casos de Dengue clásico versus los casos de Dengue hemorrágico. La Malaria predominantemente vivax, es endémica en el país y afecta primordialmente a las poblaciones del norte y oriente, de modo que se encuentra en 25 municipios con tasas superiores a 1,000 por cada 100,000 habitantes. La enfermedad de chagas está poco caracterizada desde el punto de vista de la magnitud y distribución de personas afectadas; y de la distribución de los vectores. (Rina G. de Kaminsky, 2006)

Por otro lado, el SIDA es registrado en el país desde 1985 y viene acumulando poco más de 17,000 casos hasta Marzo 2006 con predominio en las grandes ciudades y afectando particularmente a los garífunas de la costa norte. La relación hombre/mujer es de 1/1 en la actualidad. El grupo de edad más afectado es el de 25 a 34 años, siendo en 90% por vía de transmisión heterosexual. (Sierra, 2011)

Se observa ciertas mejorías en algunos problemas de salud y deterioro en otros; pero la realidad es que el 56% de la población está excluida del proceso de salud. Si se analiza los indicadores de acceso al agua, de niños sin educación primaria, del hacinamiento en las viviendas, de los médicos por habitantes, de la cobertura de vacunación y retardo de crecimiento en escolares, entonces se determina que no se ha logrado mejorar el Índice de Desarrollo Humano, adecuadamente. Por ello, es para el CMH un reto ayudar al país a vencer los paradigmas actuales en materia de salud.

### 2.2.3 ANTECEDENTES CMH

El 27 de Octubre de 1962 se reconoce oficialmente como el día oficial de fundación del CMH. Sin embargo, como sucede frecuentemente, esa fecha representa un momento en el tiempo de lucha que se había iniciado muchos años antes. En el caso del CMH los esfuerzos del gremio médico hondureño para constituirse en un único colegio llevaba casi 50 años tratando de unir dos grupos: Asociación Medica Hondureña y Colegio Médico Universitario.

La asociación médica hondureña se había establecido desde 1929, a iniciativa del Dr. Camilo Figueroa con fines eminentemente científicos, impulsados por el deseo de los médicos del todo el país que sentían la necesidad de una integración nacional, para la superación profesional y el desarrollo de la profesión médica.

De ésta forma se cambiaba el concepto de asociación científica a un colegio con funciones gremiales y de protección del colegiado. La asociación médica hondureña consideraba desde sus inicios en 1929 que la profesión médica había llegado a un momento histórico-político que permitía ya la unión de un número relativamente considerable de médicos diseminados por todo el país que sentían la necesidad de integración gremial con fines académicos.

En el año de 1949 el Hospital General San Felipe fue declarado Hospital Clínico mediante una serie de reformas propiciadas por el entonces ministro de educación Dr. Carlos M. Gálvez. Él propició la creación del Colegio Médico Universitario, para velar por tres funciones médicas fundamentales: Universitario, Jurídica y Ética.

El 27 de Mayo de 1950, en una reunión de los médicos y cirujanos residentes en el Distrito Central se procedió a fundar el Colegio Médico Universitario. El 9 de Octubre de 1962 se celebró una asamblea general en la casa del Médico en Comayagüela, donde se acordó que se celebrara en La Ceiba, el día 27 de Octubre, dos sesiones para constituir el CMH.

#### 2.2.3.1 Hechos relevantes del CMH en la vida nacional

Consecuente con sus funciones a lo largo de su historia el CMH ha sido protagonista en momentos críticos vividos por nuestra nación; entre ellos destacan los siguientes:

- Ruptura del Orden Constitucional: En 1963 estuvo en contra del golpe de estado de los militares y definió junto a otras organizaciones su posición de defensa de la Democracia como sistema de gobierno donde es el pueblo el que debe elegir sus legítimas autoridades.
- Agresión de la Oligarquía Salvadoreña: En julio del año 1969 formó con otros sectores lo que se llamó Comité de la Defensa Nacional de nuestro Territorio, incorporándose efectiva y militarmente a los organismos de la defensa civil y desplazó alrededor de 250 médicos en los diferentes frentes de lucha según la estrategia que se definió en aquel momento. Se envió una proclama a todos los medios de información del país previniéndole de la inminente invasión.
- Huracán Fifi y Huracán Mitch: En ambos contribuyó a garantizar la salud de la población afectada a través de la atención oportuna de Brigadas Médicas en todo el país.
- Crisis en el Sistema de Salud: En diferentes ocasiones el CMH ha señalado las deficiencias de nuestro sistema de salud y ha sugerido las alternativas de solución, las que algunas veces han sido bien recibidas pero en otras oportunidades no han tenido la respuesta por parte de las autoridades. Se ha llegado actualmente al agotamiento del modelo de atención en salud, con la amenaza de la privatización de sistemas de salud; y no en un bien social de la sociedad como debería ser.
- Ruptura de techos de cotización en el IHSS: El CMH que integra por mandato legal la Junta Directiva del IHSS luchamos por el logro de esta conquista pues estamos conscientes que una institución como el IHSS que es del pueblo

hondureño debe preservarse y mejorarse constantemente en sus diversas prestaciones.

- Creación de los Post-Grados en Medicina: Junto a la Secretaría de Salud, IHSS y la UNAH, se decidió la creación de los post grados en medicina en nuestro país que actualmente son 14, hecho que ha significado un avance importantísimo en el cuidado de la salud de nuestro pueblo.
- Problemas de Salud Relevantes: Conocedor del perfil epidemiológico del país el CMH siempre ha estado atento al surgimiento de enfermedades que afectan al pueblo hondureño y se ha recomendado a las autoridades las alternativas de prevención, promoción, curación y rehabilitación del daño. En este año del 2007 hemos hecho un aporte para la conformación del Consejo Nacional de Salud que debería ser la máxima autoridad en los problemas de salud del pueblo hondureño.
- Aprobación del estatuto del profesional médico hondureño. En 1985 y después de una tenaz lucha se logro la aprobación del estatuto del médico empleado el cual quedo como una ley constitucional de aplicación inmediata, logrando así el anhelo expresado por su creador el Dr. Mayo Carrasco.

El estatuto constituye la mayor conquista jamás lograda por ningún gremio anteriormente y el éxito del mismo fue la cohesión y solidaridad mostrada por todo el gremio durante los interminables días de lucha.

Fue aprobado el 25 de mayo de 1985 y publicado en la Gaceta el 9 de octubre del mismo año durante la gestión del Dr. César Castellano Madrid.

#### 2.2.3.2 Beneficios que ofrece el CMH al agremiado

1. Beneficios y servicios para nuestros afiliado Auxilio Mutuo: Beneficio que se otorga a los familiares al momento de la muerte de un médico, para lo cual debemos mantenernos siempre solventes con las finanzas del Colegio).
2. Préstamos: Diferentes modalidades: Educativos, Hipotecarios, Personales y para compra de Vehículo, igual debemos estar solventes.
3. Educación Médica Continua: A través de CENEMEC y con el apoyo y respaldo de las Sociedades y/o Asociaciones Médicas.

4. Recreación Social: Clubes Sociales y Recreativos establecidos y con la celebración de eventos especiales entre los que destacan la Semana del Médico en Octubre de cada año.
5. Defensa Legal: Sobre todo en asuntos laborales y penales que puedan derivarse del ejercicio profesional.
6. Auxilio Funerario: Aporte para subsidiar los gastos derivados de la muerte del colegiado.
7. Legislación Laboral Especial: Estatuto del Médico Empleado y otros Reglamentos derivados del mismo, que garantizan un salario digno y decoroso, estabilidad laboral y otros derechos como Jornada, Jubilación, Bonificación, Vacaciones, Aguinaldo, Décimo Cuarto Mes y otros, para lo cual el propio médico debe ser el más fiel cumplidor y defensor.
8. Reconocimientos Especiales: Por trabajos de investigación, por estudios relevantes en el transcurso de la carrera profesional, por servicios al gremio y la población, etc.
9. Comisiones Especiales: Para ayudar en la vigilancia y cumplimiento de los acuerdos y resoluciones de la Asamblea, así como ante las situaciones de emergencia y asuntos serios que a juicio de la Junta Directiva merecen un trato especializado. (Página Oficial del Colegio Médico de Honduras, 2012)

## 2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 2.3.1 TEÓRIAS DE ADMINISTRACIÓN

Fayol creó la llamada Escuela Clásica de Administración de la que él instituyó estos 14 principios que consideró, deberían regir el proceso administrativo para lograr el éxito de las empresas.

- 1 Subordinación de intereses particulares: Por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
- 2 Unidad de Mando: En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
- 3 Unidad de Dirección: Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de



acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección.

- 4 Centralización: Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
- 5 Jerarquía: La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.
- 6 División del trabajo: quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.
- 7 Autoridad y responsabilidad: Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.
- 8 Disciplina: Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación y un correcto comportamiento.
- 9 Remuneración personal: Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.
- 10 Orden: Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.
- 11 Equidad: Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
- 12 Estabilidad y duración del personal en un cargo: Hay que darle una estabilidad al personal.
- 13 Iniciativa: tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan de seguimiento y poder asegurar el éxito de este.
- 14 Espíritu de equipo: Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.

Según Taylor, creador de la administración científica, consideró que el objetivo principal de una empresa es generar productividad. Taylor trabajó a partir de la teoría de tiempos y objetivos. Estudió a las organizaciones para aumentar la eficiencia de los operarios; planteó dos objetivos: establecer el mejor modo posible de realizar una tarea y señalar los sistemas que permitan motivar al trabajador para que siga esa secuencia.

Max Weber crea la teoría de la burocracia o estructuralista, identifica ciertas características de la organización formal orientada hacia la racionalidad y la eficiencia.

El tipo ideal de burocracia tiene siete dimensiones: formalización, división del trabajo, principio de jerarquía, impersonalidad, competencia técnica, separación entre propiedad y administración y profesionalización del empleado. Entre las características de una organización excesivamente burocrática encontramos exceso de normas y reglamentos, no considera la variabilidad del ser humano y son adoptadas por organizaciones de gran tamaño y complejidad.

El pensamiento de administración moderno, contiene un enfoque gerencial, su objetivo final es realizar una planeación estratégica de los sistemas. Consiste en un pensamiento en base a teoría sistémica, sugiere una organización contingente o situacional administrada en base a objetivos, plantea teorías de las decisiones, estrategias y planeación global.

### 2.3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

El mundo cambia con rapidez increíble y con una intensidad cada vez mayor. Aunque el cambio siempre ha existido en la historia de la humanidad, no había tenido la magnitud ni la rapidez actual. Los departamentos de recursos humanos son las áreas que más cambios han experimentado. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre "área" ha cambiado. En muchas organizaciones la denominación de administración de recursos humanos esta sustituyéndose por Gestión del Talento Humano.

"La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo." (Chiavenato, 2002)

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más objetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

#### 2.3.2.1 Funciones del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca. A, su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Desarrollar un marco personal basado en competencias.

11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo , ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

Según, Margaret Butteris el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas. (Butteris, 2000)

**Tabla 1. Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos**

|  | <b>Recursos Humanos Ayer</b>  | <b>Recursos Humanos Hoy</b>  |
|--|---|--|
| <b>Rol</b>                               | Político, centralizado  | Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división  |
| <b>Captación y selección de personal</b> | Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias                                   | Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar. |
| <b>Retribución</b>                       | Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa | Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.  |
| <b>Desarrollo ejecutivo e individual</b> | Informal y depende de cada directivo  | Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas                                      |
| <b>Empleado</b>                          | Errático e Incoherente  | Planes de comunicación y acción: visión, valores planes  |
| <b>Políticas y procedimientos</b>        | Rígidas, pero se rompen muchas reglas   | Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.  |

### 2.3.2.2 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos

Atendiendo a qué objetivos se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción que genere cambios de impacto, los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

El objeto de los Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
4. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
5. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
6. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
7. Cumplir con las obligaciones legales.
8. Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.  
(Butteris, 2000)

Dentro de estos objetivos están contenidos los diferentes niveles jerárquicos que son: Corporativos, Funcionales, Sociales y Personales

### 2.3.2.3 Composición del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos está compuesto por las siguientes áreas:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal

- 9. Relaciones Laborales
- 10. Desarrollo Organizacional
- 11. Base de datos y Sistemas de información
- 12. Auditoría de RH

### **Definición y funciones**

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

**Reclutamiento y Selección.** Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. Es así como las fuentes de Recursos Humanos son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización: Reclutamiento de Personal y selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos: La adecuación de la persona al cargo y la eficiencia de la persona al cargo

**Diseño, descripción y análisis de cargos.** La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos. (Chiavenato, 2002)

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

**Evaluación de Desempeño.** El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo. Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

**Compensación.** Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.



**Entrenamiento y Desarrollo.** Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa. Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

La capacitación conocida también como formación, se puede definir como un conjunto de actividades que se realizan, con el propósito proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas y la organización. Se busca cualificar a los trabajadores para ser competentes.

Se forma para adquirir aquellas competencias, que les permitan cambiar el comportamiento en su ocupación y apoyen la visión de la organización. Por lo tanto, la perspectiva que tiene toda organización sobre la formación es incrementar el potencial de la organización mediante el perfeccionamiento profesional y humano de sus miembros, con el mínimo costo y esfuerzo

**Relaciones Laborales.** Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

**Desarrollo Organizacional.** Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total. Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

**Auditoría.** La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

#### 2.3.2.4. Técnicas de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Evaluación del Desempeño del Personal.

(Anexo 1)

- Reclutamiento

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado de recursos humanos. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Los instrumentos de elección para dicha tarea es la entrevista en base a competencias.

- Selección

Se debe tomar en cuenta que el período para seleccionar y contratar a las personas, varía de acuerdo el puesto. La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. Si no hubiese diferencias individuales y si todas las personas fuesen iguales y reuniésemos las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección de personas sería innecesaria, pero la variación humana es enorme.

- Candidatos Calificados

El primer paso para reclutar a las personas adecuadas es definir exactamente lo que se está buscando y las responsabilidades que serán manejadas por la persona que se quiere contratar. Cuando piense en el tipo de empleado que se va a reclutar, se considera lo siguiente: competencias, requisitos de nivel de educación, conocimiento y habilidades, trabajos, tareas y responsabilidades, objetivos del puesto, horario de trabajo y salario y beneficios. El reclutamiento de personas se realiza teniendo en cuenta múltiples aspectos fundamentales, para que este proceso sea realizado con eficacia, en donde se atraen a la organización un grupo de personas calificadas. El mercado laboral es un punto en el mercado en donde se ponen de acuerdo

empresarios y trabajadores, en donde las familias ofrecen su trabajo y las empresas lo demandan. Las competencias es una forma para obtener a candidatos calificados.

### **Manual de Bienvenida y Análisis y Descripción de Puesto.**

- Manual de Bienvenida

El propósito del manual de bienvenida es facilitar la adaptación de la persona a un puesto de trabajo y a la organización. Un manual de bienvenida es un documento que se entrega cada vez que se incorpora un nuevo empleado en la empresa, en él se incluyen todas las cosas que el nuevo colaborador debe saber respecto al conjunto de la empresa y a sus funciones.

- Manual de Análisis y Descripción de Puesto

Manual Para la Descripción y Análisis de Puesto considerado como la columna vertebral o pivote, respecto al cual giran todas las funciones técnicas de la administración de las personas. Los manuales de descripción de puestos sirven para las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, prestaciones, evaluaciones de desempeño y otros.

- Orientación

La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos. Para lograrlo, es necesario tener recursos, aunque esto ya no es suficiente. Tener recursos dejó de ser suficiente. El desperdicio y el mal uso de los recursos ya no se aceptan en las organizaciones modernas. Lo que permite ganar competitividad a una organización es saber emplear los recursos de manera adecuada y productiva.

- Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado, el desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo. (Anexo 2)

- Desarrollo de Capital Humano

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzado con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las

habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y, es aquí, donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano; es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y cómo es reconocido.

- Esfuerzo Individual

El esfuerzo individual se evalúa como guía del progreso dimanado del individuo a la colectividad, o se acentúa la actividad solidaria como modelo del progreso social. Pero del análisis de una y otra se deduce que sin el primor del esfuerzo las sociedades sólo progresan en apariencia, porque la solidaridad sin recursos comparte y reparte nada más lo que la inercia presta a la humanidad.

- Empleados Competitivos

La clave para el éxito organizacional son los recursos humanos de la institución. Las organizaciones necesitan recursos humanos que trabajen con ahincó, piensen en forma creativa y se desempeñen de manera excelente.

- Comunicación

La comunicación es el aglutinante de las organizaciones. La comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella. En otras palabras, la comunicación en si es inevitable en el funcionamiento de una organización: la única que puede faltar es la comunicación eficaz. La comunicación es uno de los procesos cruciales que infunde vida a la estructura de la organización. Todo administrador debe ser un buen comunicador.

- Liderazgo

Considerado como la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntarias y entusiastamente en el cumplimiento personal y grupal.

El nuevo liderazgo requerido para enfrentar los retos del siglo XXI deben ser estrategias y planificadores de tal manera que les permita manejar la gestión con una doble agenda o enfoque o sea planes de estrategia sin límites de fechas orientadas a crear ventaja competitiva y los planes operativos anuales orientados a procurar la eficacia operativa. (Paredes Machado, 2011)

- Capital Intelectual

El capital intelectual es el conjunto de activos intangibles, más importantes de las empresas basados en el conocimiento, entendiéndose por conocimiento al nuevo agente productor de capitales económicos y organizacionales.

Relaciones Laborales: Empleado- Patrono. Todo patrono debe adoptar y poner en práctica, en los lugares de trabajo, medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores. Todo trabajador estará obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene, y con las recomendaciones técnicas particulares, en lo que se refiere al uso y conservación el equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo.

- Motivación

La motivación de las personas para el logro de metas organizacionales, ha tenido muchas explicaciones. Una de las más reconocidas, es la teoría de la motivación basada en la satisfacción de las necesidades. Esta trata de explicar que las personas nos motivamos en la medida que satisfacemos ciertas necesidades básicas. Satisfechas dichas necesidades, buscamos satisfacer otras más complejas y así sucesivamente.

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

La mayoría de los administradores deben motivar a un grupo de personas diverso y, en muchos aspectos, impredecible. La diversidad genera diferentes patrones conductuales que en cierta forma se relacionan con las necesidades y las metas. La motivación de los trabajadores influyen tres áreas importantes: aspectos organizacionales, como la

compensación, prestaciones, oportunidades profesionales y reputación de la compañía; aspectos laborales, como calendarios de trabajo, oportunidades para aprender nuevas habilidades y labores que constituyan desafíos; y aspectos relacionados con el líder, como la confianza que inspiran sus líderes o supervisores, si son buenos motivadores y formadores, y flexibles en la resolución de problemas.

## DESEMPEÑO= MOTIVACIÓN + HABILIDAD

- Comportamiento

Estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.

- Satisfacción y Confianza del Personal

La satisfacción genera desempeño en el trabajo, el desempeño genera satisfacción en el trabajo y la relación entre satisfacción y desempeño en el trabajo se modera con otras variables, como las recompensas.

La confianza no se mide en blanco y negro, sino en grados. A mayor confianza, es mayor la posibilidad de acción. A menor confianza, las posibilidades de acción se reducen. Cuanto menor es la confianza, mayores son los controles que necesitamos implementar para verificar la acción. Los controles pueden, en cierta medida, compensar la falta de confianza, pero no la reemplazan.

- Recompensas

Una de las influencias más fuertes en el desempeño individual es el sistema de recompensas de una organización. La administración puede emplear recompensas (o castigos) para aumentar el desempeño de los empleados actuales. Con recompensas,

la administración también puede atraer a empleados especializados para que se unan a la organización.

- Oportunidades

Son tendencias o eventos que pueden llevar a la empresa a un cambio significativo incrementando las ventas y las utilidades, siempre y cuando se de una respuesta estratégica apropiada.

### 2.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Los administradores que emprenden el diseño de una estructura organizacional enfrentan decisiones difíciles. Tienen que elegir entre una miríada de opciones de estructuras de empleo, proyectos de trabajo y departamentos. La estructura organizacional específica que resulta de las decisiones y acciones de los administradores.

La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación.

El comportamiento de los empleados es la clave para lograr la efectividad, las personas se comportan de muchas formas predecibles e impredecibles. Cada individuo tiene una pauta única de comportamiento.

La administración debe ser la personificación de las normas de comportamiento ético establecidas. Debemos comunicar con claridad nuestras expectativas y reforzar esas normas en toda la corporación.

La capacidad de adaptación es la respuesta de la organización ante los cambios internos y externos. En este contexto, se refiere a la capacidad de la administración para percibir los cambios en el entorno y dentro de la organización misma. La falta de efectividad en la consecución de la producción, la eficiencia y la satisfacción indica la necesidad de adaptar las prácticas y políticas de la administración.

#### 2.3.3.1 Organigrama

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la

descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

También se define como la representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad (cadenas de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación. (O.C. Ferrel, 2004)

Los organigramas se clasifican por forma, finalidad, extensión y según contenido. La clasificación más utilizada por las empresas es según su forma, que se divide en horizontal, vertical, radial y circular.

### 2.3.3.2 División del Trabajo

La división del trabajo es el proceso de dividir el trabajo en puestos relativamente especializados para lograr las ventajas de la especialización. La división del trabajo concierne al grado de especialización de los empleos.

Los administradores dividen la tarea total de la organización en trabajos o puestos (empleos) específicos con actividades específicas. Las actividades definen lo que va a hacer la persona que ocupa el puesto. Las ventajas económicas de dividir el trabajo en puestos especializados son las principales razones históricas de la creación de las organizaciones.

### 2.3.3.3 Delegación de Autoridad

Los administradores deciden cuánta autoridad se les delega a cada puesto y empleado. Como se apuntó anteriormente la autoridad se refiere al derecho de los individuos a tomar decisiones sin aprobación superior y a exigir obediencia de otros. La delegación de autoridad es un proceso por el cual la autoridad se distribuye en dirección descendente dentro de una organización; ésta se refiere específicamente a tomar decisiones, no a hacer el trabajo.

El concepto de la organización según autoridad implica una división del trabajo según los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad que existen en el seno de la empresa. Las clases son lineal o jerárquica, en línea o staff, en comités y matricial.

Se puede manejar una empresa de 9,000 empleados sin una estructura de jefes y subordinados. El ejemplo es una empresa que nace en 1958 y que a lo largo de sus 54 años de vida ha ganado dinero cada año sin excepción, y que durante los últimos 13



años ha sido galardonada por la Revista Fortune como una de las 100 mejores empresas del mundo para trabajar.

W.L. Gore y Asociados, es una empresa industrial privada dinámica, rentable y humana que opera perfectamente en 50 diferentes ubicaciones alrededor del mundo sin una jerarquía formal de jefes y subordinados. W.L. Gore una empresa que desafía la sabiduría convencional y demuestra que es posible construir nuevos y mejores modelos de administración. (Kroupensky, 2012)

Este caso es oportuno y relevante porque cada vez más se habla de empresas con estructuras planas; sin embargo aún no se han aplanado por completo. Se habla de empoderar al empleado; sin embargo, aún no ha soltado el privilegio de mandar y se dice que es importante que el empleado alce la voz; sin embargo, aún no se le ha permitido escoger a su propio jefe.

Para empezar Gore no tiene empleados sino asociados y todos y cada uno de los colaboradores son socios de la empresa. Esto sin duda les da un sentido de compromiso y pertenencia que un título de empleado nunca podrá alcanzar.

Por otro lado no manejan una jerarquía formal donde las decisiones tienen que subir y bajar, sino que operan como una red de colaboración donde cada asociado acude directamente a otro asociado para solicitar el apoyo que requiere para asegurar el éxito del proyecto.

En W.L. Gore no hay jefes que les asignan proyectos a los asociados, sino que cada uno de ellos escoge el proyecto en el cual desea trabajar. Gore está convencido que esta práctica logra dos importantes objetivos. Primero la libertad de escoger en que deseamos contribuir le da sentido a la vida y segundo, al tratar al asociado como un adulto inteligente y responsable genera en él y en ella muchísimo más compromiso.

Finalmente, en esta empresa opera el liderazgo en base a la selección natural. Esto es, aquí todos los líderes son líderes, no por antigüedad o por ser amigo del dueño, sino porque otros han decidido seguirles.

Y el proceso de coherencia y corresponsabilidad no operan simplemente para la selección natural de los líderes sino para asignar salarios a lo largo y ancho de toda la empresa.

Aquí todos los asociados son evaluados por sus contrapartes. Específicamente, cada asociado es evaluado por 20 a 30 de sus colegas al igual que él o ella evalúa a otros 20 a 30. El formato de evaluación no es rígido. En él no hay criterios específicos, simplemente se le pide a los asociados que evalúen quienes están haciendo la mayor contribución a la empresa y que los clasifican en orden descendiente del más valioso al menos valioso.

Más que estar evaluando este proceso tiene que ver con la mística de la empresa donde el valor del asociado va más allá de simplemente la contribución directa que hace al trabajo. Aquí lo que interesa es si el asociado se está comportando como un verdadero colaborador que vive los valores de la empresa y contribuye al bien superior.

En base a los resultados de la evaluación se ajustan los salarios y se otorgan los reconocimientos correspondientes. En un inicio el arranque es lento, pero una vez que todos se han puesto de acuerdo, los proyectos avanzan más rápidamente porque todos entienden que se tiene que hacer y su rol en el proceso.

La estructura de W.L. Gore es que cada una de sus unidades de negocio tiene un máximo de 250 a 300 personas. Y cuando las necesidades requieren un número mayor de asociados se crea una nueva unidad. Aquí también está operando un fenómeno básico de asociación humana.

Conforme cambian los aspectos demográficos de la fuerza laboral con la integración de más jóvenes, hay que tener claro que ellos esperan este tipo de libertad y respeto en las empresas en las que trabajan. Ellos quieren hacer una diferencia. Por lo tanto, para que una empresa sea competitiva en el futuro va a tener que crear estructuras colaborativas donde se comparte abiertamente información para que cada persona entienda claramente por qué está trabajando en algo, qué se espera que sea su

contribución al proyecto y cómo esto aportará al sentido más elevado del negocio. (Kroupensky, 2012)

- Actividades Organizacionales

En la actualidad una amplia gama de actividades constituyen la tecnología disponible para los programas de desarrollo organizacional como: las actividades de diagnóstico. Estas son actividades de determinación de hechos diseñadas para determinar el estado del sistema, el estado de un problema.

Actividades de integración de equipos: estas actividades casi siempre ocurren en sesiones fuera de lugar de trabajo; las actividades inter grupales: estas son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de grupos interdependientes.

- Desarrollo de Equipos

El objetivo del desarrollo de equipos y organizaciones es ayudar y facilitar la implantación de habilidades y competencias gestionando el cambio que ello supone. El desarrollo de equipos y organizaciones, mediante la facilitación, puede aplicarse a diferentes áreas de una empresa. En el contexto de la oferta de servicios está orientado a desarrollar las capacidades de un equipo para conseguir resultados superiores y/o a implantar o mejorar procesos operacionales en una organización.

- Cadena de Mando

Cadena de mando se refiere a la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición, además esclarece quién reporta a quién. Actualmente este concepto posee menos importancia para las organizaciones que el que tenía hace unos 20 ó 25 años. Pero aún debe ser considerado por los gerentes de la actualidad.

#### 2.3.3.4 Departamentalización.

Es el agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una empresa. Depende del tipo de actividades a desarrollar de sus objetivos finales y de las relaciones de cada departamento con las metas totales de la empresa. La departamentalización se refiere a la estructura formal de la organización compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí.

Son la representación gráfica de la estructura de la organización empresarial de una forma sintética y simplificada; se clasifica en funciones, territorio, tipo de producto, proceso productivo y sector de mercado.

A medida que crece una organización, sus departamentos crecen y se crean más subunidades, lo que a su vez aumenta los niveles de la administración. Esto suele crear menos flexibilidad, adaptabilidad y unidad de acción dentro de la firma. La departamentalización es un agrupamiento eficiente y efectivo de los puestos en unidades de trabajo significativas para coordinar numerosos puestos todo para facilitar la rápida realización de los objetivos de la organización.

#### 2.4 CMH Y EL DISEÑO ESTRUCTURAL

El CMH funciona actualmente con 48 empleados, entre los cuales se distribuyen según sus áreas: administrativos, personal de apoyo, personal en puestos de jefatura y personal de servicio en 24 delegaciones.

Todos los departamentos administrativos dependen de la gerencia que, a su vez, depende de la junta directiva, que es elegida cada 2 años en la asamblea general mediante sufragio de sus afiliados. (Andino, 2007)

El CMH cuenta con aproximadamente 7,263 afiliados, que se componen de 4,643 médicos generales y de 2,620 médicos especialistas. La población médica a nivel nacional está aglomerada en las dos ciudades más importantes de Honduras: Tegucigalpa y San Pedro Sula. ( Banco Central de Honduras, 2012)

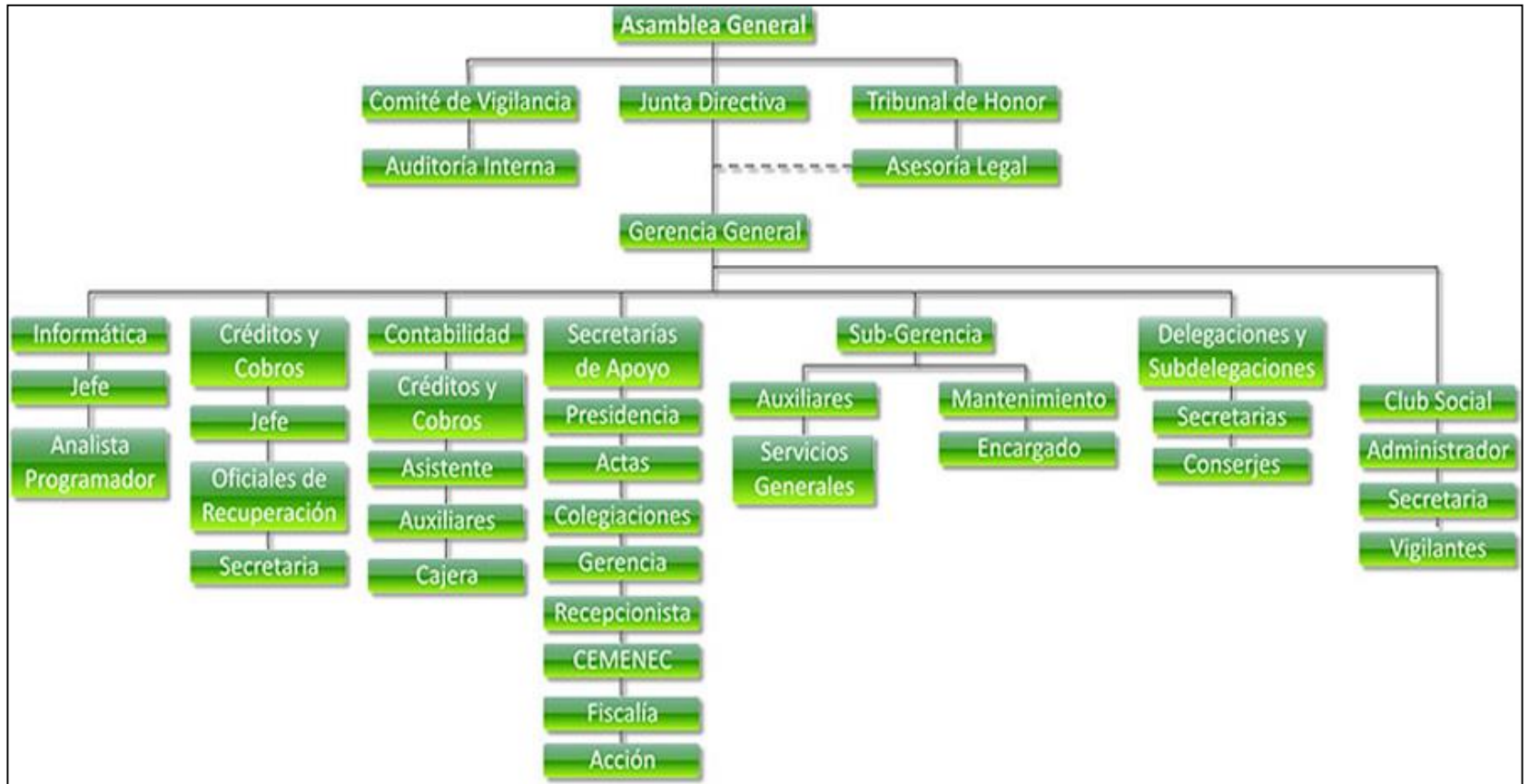
Así mismo, se encuentran alrededor de 25 delegaciones y subdelegaciones en todo el país que son los encargados de la organización de los afiliados en áreas lejos de Tegucigalpa. Estas delegaciones son elegidas por sufragio en las diferentes regiones del país días previos a la gran asamblea general donde se elige a la junta directiva.

Las elecciones del CMH se realizan cada 2 años y se elige la junta directiva. Cada miembro de la junta directiva es responsable del funcionamiento de cada secretaria: Finanzas, Actas y correspondencias, Colegiaciones, Asuntos educativos y culturales, Acción social y fiscalía. La junta directiva está constituida por estas secretarías mencionadas más la presidencia, vicepresidencia y vocalía.

La estructura organizativa y funcional del Colegio dimana de su Ley Orgánica y Reglamento Interno, que definen como autoridades del mismo a la Asamblea General Ordinaria que se reúne por lo menos una vez al año y, de manera extraordinaria cuando se amerite. La Junta Directiva es el órgano ejecutivo y responsable de la administración y dirección del Colegio. La Junta de Vigilancia como órgano supervisor y vigilante del cumplimiento de los acuerdos y resoluciones de la Asamblea y contralor del ejercicio fiscal de la Junta Directiva.

El estudio se centrará en analizar la necesidad de crear el departamento de recursos humanos, ya que a nivel de estructura organizacional presenta muchos retos a vencer.

El Organigrama de la institución es obsoleto, ya que muchas de las líneas de jerárquicas representadas no se encuentran vigentes en este momento. Se detalla a continuación el organigrama que la institución maneja.

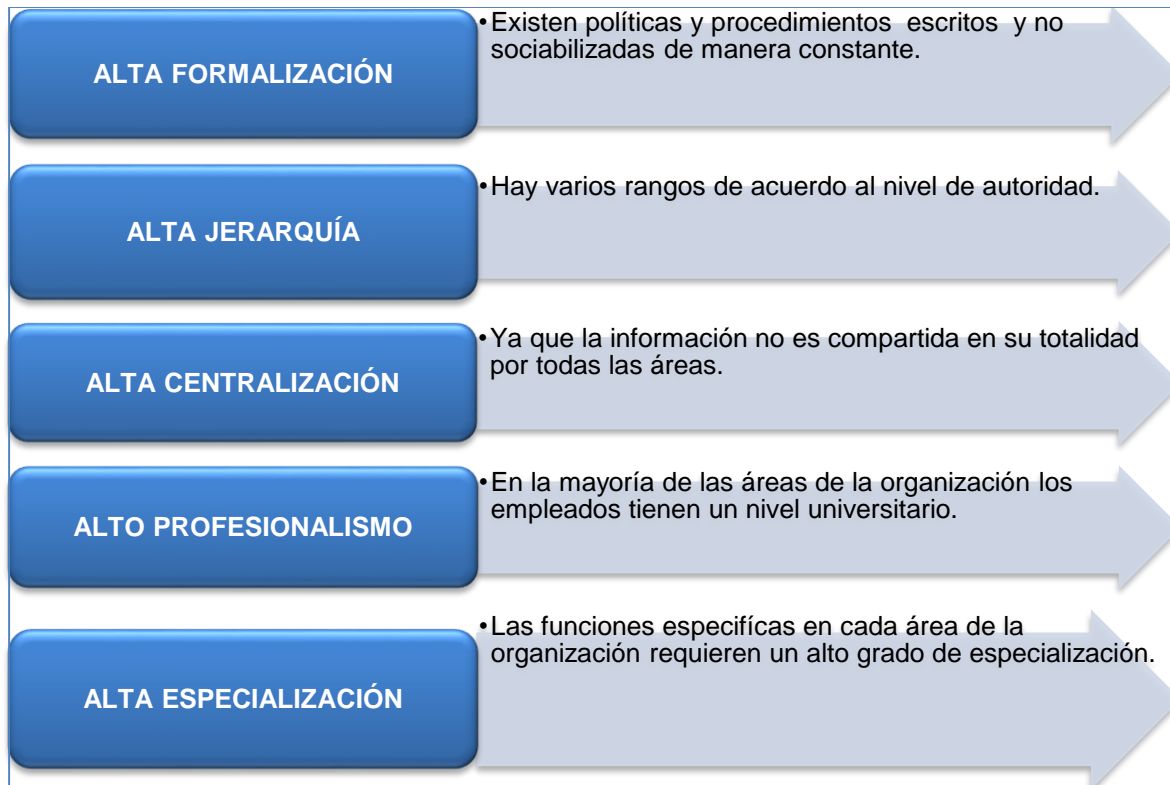


**Figura 2. Organigrama actual del CMH**

Fuente: Página Oficial del CMH, 2012

## 2.4.1 MEDICIÓN DE LAS DIMENSIONES ORGANIZACIONALES

### 2.4.1.1 Dimensiones Estructurales



**Figura 3. Dimensiones estructurales del CMH**

### 2.4.1.2 Dimensiones Contextuales

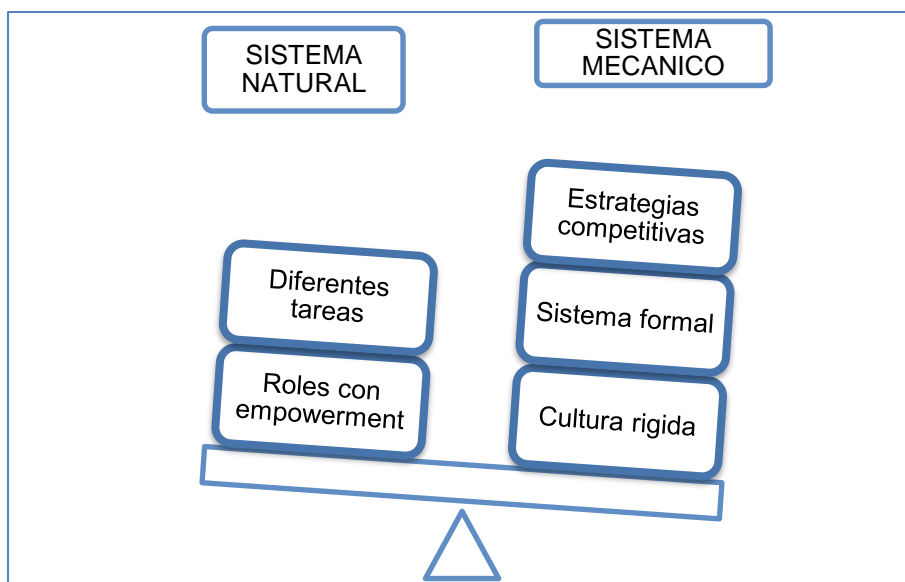
- **Cultura:** La cultura organizacional es rígida, ya que los procesos y políticas están bien establecidos y difícilmente son cambiados; pero dentro de su estructura hay oportunidad para la pro actividad de los empleados (permitiéndoles expresar sus opiniones que pueden mejorar los procesos). La inducción que se da a los nuevos empleados es informal.
- **Entorno:** Es una organización que presta servicios a los agremiados y, como tal, existe en forma intrínseca algún tipo de responsabilidad social en el desarrollo de cada uno de sus proyectos, sobre todo en aquellos gestionados por el Estado de Honduras que son de índole eminentemente social. Con todas estas

consideraciones debe utilizar sus recursos para asegurar que su funcionamiento sean adecuados en cuanto a los impactos sociales y económicos.

- Metas y Estrategia: Basándonos en la Misión y en la Visión se puede determinar que la institución no cuenta con una estrategia específica.
- Tecnología: En el sector operativo se cuenta con un sistema SAF 5 pero no todo su personal puede implementarlo.

En base a las dimensiones estructurales y contextuales, se puede definir que el tipo de diseño del sistema organizacional (Como se puede apreciar en la figura que se muestra a continuación) es mecánico; pero ciertas áreas manejadas con Sistema Natural.

#### 2.4.1.3 Tipo de Diseño Organizacional



**Figura 4. Tipo de diseño organizacional CMH**

#### 2.4.2 ANÁLISIS FODA

A fin de contar con una idea clara de los factores, tanto internos como externos. Que influyen en la operación de la institución se presenta un análisis FODA (Fortalezas y Debilidades, como factores internos y las Oportunidades y Amenazas, como Factores Externos).



**Tabla 2. Análisis FODA, Factores Internos y externos**

| Factores internos         | Fortalezas   | Debilidades   |
|---------------------------|--|---|
| Gerencial<br>Estratégicos | Conocimiento del entorno y de sus fortalezas.<br>A nivel gerencial cuenta con el compromiso de sus administrativos para realizar gestiones de cambio | Falta de efectividad para comunicar una misión, visión y objetivos claros a largo plazo.<br>Falta de Políticas establecidas en algunas áreas.<br>Ambiente de Trabajo poco agradable y moderno |
| Finanzas                  | Capital de trabajo y reservas financieras estables.<br>Alta capacidad de financiamiento interno.   | Mora del 8%<br>Contabilidad con carencias en depuración   |
| Recursos<br>Humanos       | Formación técnica consolidada en diversas áreas.<br>Existen empleados comprometidos con la institución.<br>Alto nivel de liderazgo.                  | Carencia del Departamento de Recursos Humanos<br>Falta de manual de descripción de puestos<br>Falta de plan de carrera para nuevas incorporaciones.<br>Carencia de planes de sucesión.        |
| Producción                | Herramientas internas de soporte necesarias para lograr trabajo de calidad: software,<br>Diversificación de servicios                                | Falta de establecimiento de metas por área.<br>Problemas de espacio debido al crecimiento.<br>Algún equipo necesita renovación.<br>Comunicación y coordinación entre los niveles operativos.  |

| Factores externos | Oportunidades  | Amenazas   |
|-------------------|--|--|
| Mercado           | Incrementos anuales de colegiados por incorporación de nuevas facultades de medicina al sistema de educación superior. | Disconformidad de los agremiados desempleados con el CMH.  |
| Tecnología        | Amplia disponibilidad de tecnología aplicable.   | Precios excesivos en las licencias de renovación de servicios de sistema actual de SAF 5.<br>El rápido desarrollo de nuevas tecnologías puede hacer obsoletos algunos equipos propios. |

|                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
| Investigación y Desarrollo | Cuenta con una revista médica certificada por una biblioteca virtual latinoamericana.<br>Es la institución en conjunto con la unidad de investigación científica de la Universidad Nacional de Honduras con la mayor producción de publicaciones. | No se cuenta con un programa formal de becas, únicamente con financiamientos para estudio en extranjero que no han sido actualizados y que aportan muy poco al desarrollo académico de los agremiados.                                  |
| Político-económico         | Estatuto del Médico Hondureño.<br>Carencia de arancel.  | Elecciones y cambio de junta directiva cada 2 años.<br>Altos niveles de corrupción en juntas directivas anteriores.<br>Inestabilidad Social y política.<br>Leyes tributarias no congruentes con medio.<br>Situación Económica del País. |

## 2.5 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DEL CMH

“Sin una estrategia, la organización es como un barco sin timón”

-Joel Ross y Michael Kami

Michael Porter define que la esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basada en un sistema de actividades que son mucho más difíciles de armonizar, la cual se puede resumir de manera conceptual y sencilla como elemento o conjunto de elementos que da una ventaja competitiva a una organización o una posición única que alcanza una organización que no tienen las demás, que es difícil de imitar o igualar. (Paredes Machado, 2011)

La creación, la puesta en práctica y la ejecución de la estrategia son funciones administrativas esenciales por dos razones muy importantes. Una la necesidad de modelar en forma proactiva como se realizara la operación de la organización y la segunda razón es también la imperiosa necesidad de modelar las decisiones y acciones independientes iniciadas por diversas divisiones, departamentos, administradores y grupos de la organización en un plan de acción coordinado completamente compatible. (Arthur Thompson, 2008)

Todas las acciones tomadas en distintas áreas de la institución (investigación y desarrollo, recursos humanos, tecnología de información y finanzas) necesitan apoyarse mutuamente. Si no existe una estrategia con fines determinados para la organización en conjunto, los administradores carecen de razones fundamentales globales que les permita dar forma, dentro de una totalidad cohesiva, las acciones y decisiones iniciadas a lo largo de la institución.

El proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de ésta se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas:

1. Desarrollar una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear la organización que se quiere infundir en ésta un sentido de acción con un propósito determinado.
2. Determinar objetivos, es decir convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
3. Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en marcha, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades. (Arthur Thompson, 2008)

El CMH no cuenta en su estructura actual con una misión, visión, valores ni objetivos claros. Manejan sus acciones con las necesidades que los directivos encuentran día a día, pero no tienen una visión a largo plazo de lo que quieren de la institución.

#### 2.5.1 PROCESO DE ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA

El propósito administrativo de establecer objetivos es convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos: son los resultados y productos que la administración desea alcanzar. Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr resultados. Los objetivos bien establecidos son cuantificables, o mesurables, y contienen una fecha límite para su consecución. (Roberto Hernández Sampieri, 2010)

Los objetivos concretos y mensurables son valiosos administrativamente, porque sirven como puntos de referencia para evaluar el desempeño y progreso de la institución.

Los administradores deben establecer objetivos como herramientas para motivar a sus empleados, hacen que la institución se desempeñe a su máxima capacidad y genere mejores resultados posibles. Desafiar al personal para que genere mejoras de desempeño impulsa a la empresa a ser más creativa, a manifestar más urgencia en mejorar tanto su desempeño financiero como su posicionamiento a nivel social, ser más propositiva y centrada en sus acciones.

#### 2.5.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO

Se requiere dos tipos muy distintos de puntos de referencia para el desempeño: los que se relacionan con el desempeño financiero y el desempeño estratégico, los resultados indican si una institución fortalece su vitalidad y perspectivas.

Entre los objetivos estratégicos y financieros aplicables al estudio encontramos los siguientes:

Financieros.

- Incremento de % de los ingresos anuales.
- Mayores márgenes de ganancia.
- Clasificación sólida en bonos y créditos.
- Flujos de efectivo suficientes para financiar nuevas inversiones de capital.
- Disminución de % en morosidad.

Estratégicos.

- Satisfacción del % de población.
- Alcanzar alto desempeño de los empleados de la institución.
- Formalizar los convenios de colaboración que sean precisos para cumplir los fines de la organización.
- Promocionar y participar en la protección social.
- Promocionar el nivel científico, cultural, económico y social.

La empresa tiene la obligación de obtener resultados financieros aceptables. La consecución de la visión estratégica de la institución, así como su salud de largo plazo y supervivencia final están en peligro sin una fortaleza rentable y financiera adecuada. Un buen desempeño financiero no basta, de igual o mayor importancia es el desempeño estratégico de la institución. (Cox, 2008)

#### 2.5.2.1 Balanced scorecard: Un mejor desempeño estratégico impulsa un mejor desempeño financiero

Las medidas del desempeño financiero en realidad son indicadores intermedios que reflejan los resultados de decisiones y actividades organizacionales anteriores. (Norton, 2001). Pero el desempeño financiero pasado o presente de una empresa no es indicador confiable de sus perspectivas. El grado al cual los administradores establecen, persiguen y alcanzan objetivos estratégicos extensos tiene a ser un indicador adelantado confiable de su mejor o peor desempeño financiero a futuro.

En consecuencia lo mejor para medir el desempeño de una empresa- que registre el logro de objetivos tanto financieros como estratégicos- es un balanced scorecard o indicadores de desempeño balanceado. (Kevin B. Hendricks, Diciembre 2004)

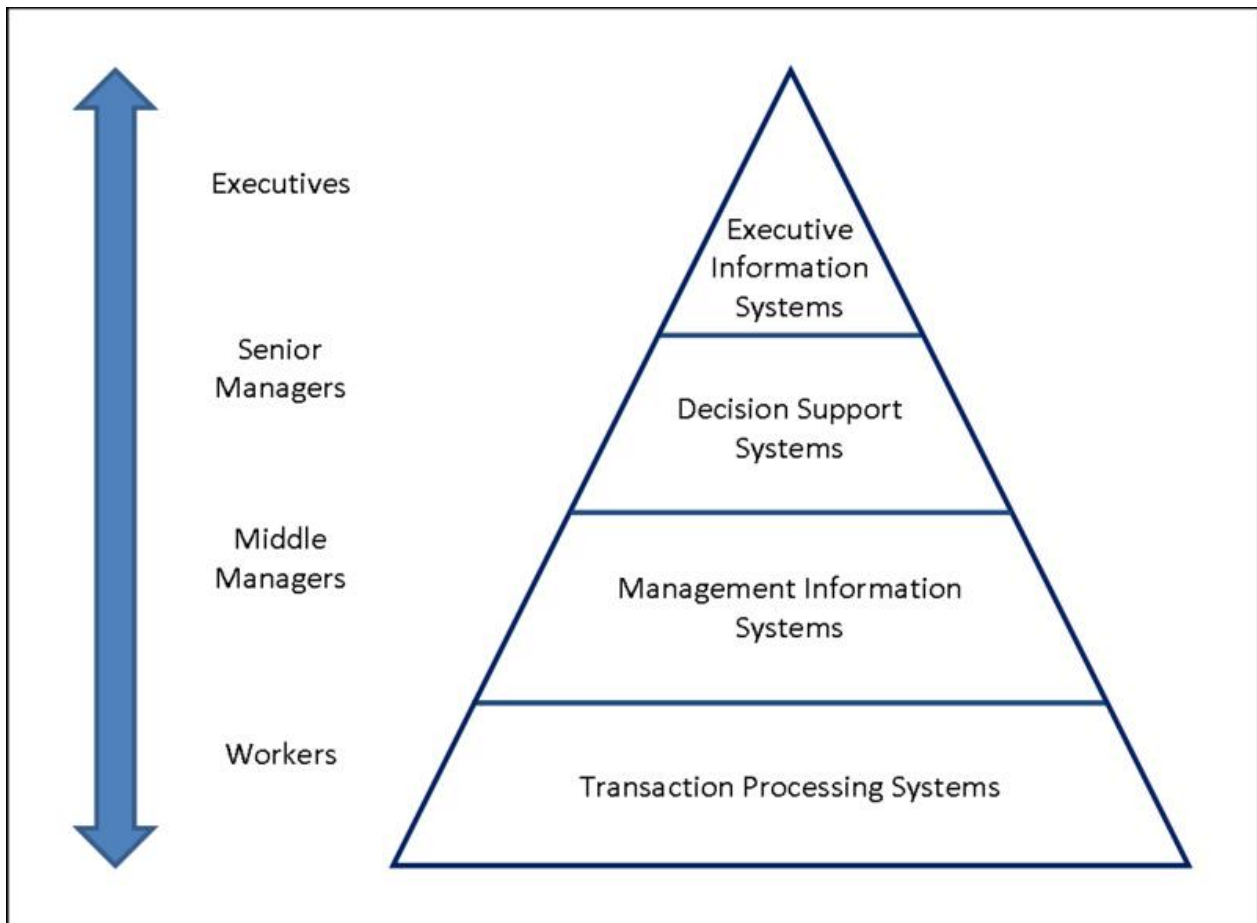
#### 2.5.3 JERARQUÍA DE LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

La estrategia general de una institución es una colección de iniciativas y acciones estratégicas, producto de gerentes y empleados de toda jerarquía organizacional. Mientras más diversas sean las operaciones de una institución mayor cantidad de gerentes y empleados en más niveles de la administración participaran con un papel importante en la elaboración de la estrategia.

El CMH debe guiar sus estrategias en 4 niveles gerenciales:

1. Estrategia Corporativa: consiste en el planteamiento orquestado por el presidente y los miembros de la junta directiva
2. Estrategia Gerencial: son las acciones y planteamientos para producir un desempeño exitoso, lo constituyen los gerentes de las distintas líneas administrativas (Contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos, Gerencia General, Sistemas de información, etc.)

3. Estrategias funcionales: son estrategias más específicas que fortalecen a la estrategia gerencial, debe haber comunicación entre las diferentes líneas gerenciales y el gerente de cada línea es responsable de identificar los conflictos y resolverlos.
4. Estrategias operativas: se refieren a las iniciativas que pueden ser tomadas a nivel geográfico. En, este caso cada delegación sería responsable de la satisfacción del agremiado de cada área.



**Figura 5. Pirámide jerárquica operativa adecuada**

Fuente: Dessler, 2009

#### 2.5.3.1. Organigrama funcional

Se tiene la tendencia de acusarse mutuamente los problemas de registro y flujo de información generados en la institución, desde la Administración a la junta directiva. El resultado es que existe un ambiente defensivo, y que las decisiones que se adoptan

son de mala calidad por el desconocimiento directo o cotidiano de lo que pasa en cada área.

El organigrama describe la estructura de la organización: “Estas estructuras son como esqueletos que definen la forma genérica y facilitan o restringen determinadas actividades. La implantación de las estrategias con éxito dependerá grandemente de cómo se ajuste el músculo a esta estructura.” (Mintzberg, 1995)

La segregación o separación de funciones es importante, para describir con detalle las tareas que se asignen a cada puesto, caso contrario pueden ocasionar conflictos de poder y/o de influencias, por lo que se hace indispensable la elaboración del manual de funciones.

#### 2.5.4 EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La puesta en práctica y la ejecución de la estrategia suponen convertir el plan estratégico de la organización en acción y luego resultados. Tal como ocurre en la formulación, es una tarea de todo el equipo de dirección y no sólo de unos cuantos gerentes del nivel superior.

Todos los gerentes son responsables de poner en práctica la estrategia en sus áreas de autoridad y responsabilidad, y todos los empleados son participantes.

Una de las claves de la puesta en práctica exitosa es que la gerencia comunique las razones del cambio organizacional de manera tan clara y persuasiva a los miembros de la empresa que consiga un compromiso decidido en todos los niveles para llevar a cabo la estrategia y alcanzar las metas de desempeño.

El manejo por parte de la gerencia del proceso de puesta en marcha de la estrategia puede considerarse exitoso siempre y cuando la institución logre los objetivos establecidos de desempeño estratégico y financiero y muestre buenos avances en la realización de su visión estratégica a largo plazo.

Las principales tareas de la puesta en práctica de la estrategia:

1. Crear una organización con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos para llevar a cabo la estrategia con éxito.

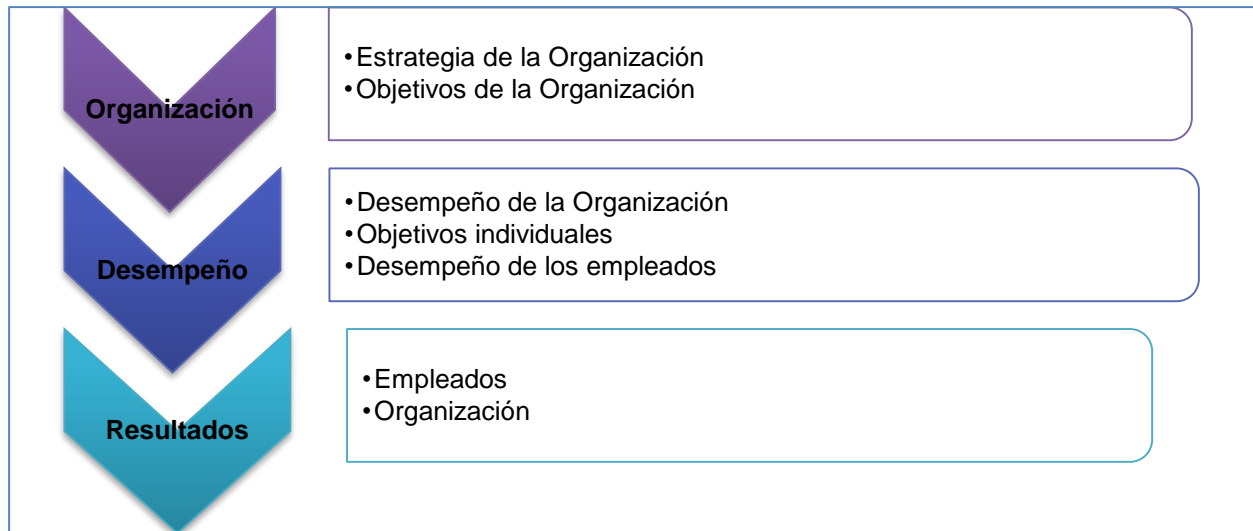
2. Elaborar presupuesto para asignar recursos suficientes a las actividades de la cadena de valor que son cruciales para el éxito estratégico.
3. Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
4. Instituir las mejores prácticas y presionar para un mejorar continuamente la manera en que se desempeñan las actividades de la cadena de valor.
5. Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan al personal de la compañía desempeñar sus funciones estratégicas satisfactoriamente todos los días.
6. Vincular los premios e incentivos al logro de los objetivos de desempeño y la buena ejecución de la estrategia.
7. Crear un ambiente de trabajo y cultura corporativa que apoyen la estrategia.
8. Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando en cómo se ejecuta la estrategia.

La administración de la puesta en práctica de la estrategia es más un arte que una ciencia. (Arthur Thompson, 2008)

#### 2.5.5 RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y DESEMPEÑO

El proceso supone de un seguimiento anual sobre el cumplimiento de los objetivos y las acciones ante las cuales responde a esas metas. En; lo referente a los objetivos se emiten además unas conversaciones y sobre ellas también se verá afectada la valoración del desempeño; así afirma Alles; “para que los esquemas funcionen deben apoyarse en el compromiso de todos, directivos y empleados; el propósito debe ser el desarrollo de los empleados con clara fijación de objetivos, seguimiento durante el año (Coaching) con comentarios que permitan conocer cómo se está trabajando (feedback) y una relación formal una vez al año”.





**Figura 6. Relación entre la estrategia corporativa y el desempeño de los empleados**

#### 2.5.5 ESTRATEGIA Y ÉTICA: LA PRUEBA DEL ESCRUTINIO MORAL

Al elegir entre varias opciones estratégicas, los directivos deben asesorarse para que las acciones que emprendan pasen la prueba de escrutinio moral. Mantener las acciones estratégicas de la institución sólo en márgenes de la legalidad no significa que la estrategia sea ética. Los criterios éticos y morales no se rigen por la legalidad; en cambio, implican aspectos de lo correcto y lo incorrecto, así como del deber ser: lo que se debe de hacer. Una estrategia es ética sólo si: no implica acciones desagradables, inescrupulosas, perjudiciales para otras personas o innecesariamente dañinas para el ambiente; y permite que la directiva cumpla con sus deberes éticos antes todas las partes interesadas (junta directiva, empleados, agremiados, proveedores y sobre todo la comunidad).

Al constituir en la institución lineamientos éticos de alto estándar, los agremiados difícilmente actuarían de forma amoral. Mejorando la imagen institucional, se lograría el apoyo total de la sociedad, las huelgas médicas serian innecesarias. Una entidad integral goza también de respeto y atrae personas que se comportan de igual manera. En cambio en una institución corrupta los empleados con alta calidad ética y moral no desean trabajar en este tipo de instituciones.

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS

Se realizó un estudio puntual sobre la carencia del departamento de recursos humanos y cómo éste influye en el desempeño de los colaboradores. En el desarrollo de la investigación se encontró que la institución no cuenta con una estrategia institucional que impacta directamente a la creación de una nueva área administrativa.

La investigación plantea un problema delimitado y concreto, en el desarrollo de la investigación se realizó un proceso inductivo característico de las investigaciones cualitativas. (Roberto Hernández Sampieri, 2010).

El alcance de la investigación es:

- Exploratoria: No existe estudio alguno en la actualidad que analice la estructura organizacional del CMH.
- Descriptivo: Estudia al fenómeno estudiado y sus componentes, mide los conceptos de metodología.
- Explicativos: El estudio actual determina las causas de los fenómenos, generan un sentido de entendimiento y son sumamente estructurados.

En este proceso de investigación se aplicará los siguientes métodos:

- Método de observación científica: Mediante la observación del comportamiento del personal, se determinó ciertas conductas generales y determinar creencias y supuestos que se dan por sentado. Al colocar el instrumento se determinara la cultura organizacional de la empresa.
- Método Inductivo: Con el análisis F.O.D.A., se determinará las fortalezas y debilidades del departamento, con lo que se fundamenta las estrategias que se aplicarán. Se determinó mediante la entrevista al gerente general.
- Método Analítico: El identificar las carencias organizacionales de la institución permitirá plantear estrategias de mejoramiento y correctivos a los procesos de gestión del departamento de recursos humanos, servirá para definir los

problemas prioritarios del departamento, y fundamentar el diseño del plan de gestión estratégico.

## 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.2.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación sigue un diseño del proceso cualitativo sistemático con codificación axial.

En una codificación abierta el investigador revisa todos los segmentos del material para analizar y genera – por comparación constante- categorías iniciales de significado. Aumenta el nivel de abstracción y desarrolla cada una de las evidencias (entrevistas, observaciones y demás datos). De todas las categorías codificadas de manera abierta, el investigador selecciona la más importante (Roberto Hernández Sampieri, 2010), para el caso de este estudio se seleccionó la estructura organizacional.

A posteriori, se relaciona a la categoría central con otras categorías que tienen distintas funciones del proceso: factores que influyen en el tema central, acciones, consecuencias, estrategias, condiciones contextuales. La codificación axial concluye con el esbozo de un diagrama o modelo que muestra relación entre todos los elementos, en lo que concluye este estudio es en el plan de gestión para desarrollar el área de recursos humanos.

### 3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo del estudio consta de todos los empleados del CMH. La población y muestra objeto del estudio estará conformada por todos los empleados de la institución. No se aplicará procedimientos de muestreo por ser un universo pequeño y limitado que permite la evaluación de los individuos en su totalidad. El número total de empleados que laboran en Tegucigalpa son 30. No se consideró para el estudio la percepción del agremiado ya que para efectos de este estudio no tiene relevancia su opinión.

### 3.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA

La unidad de análisis de la investigación en este estudio se definió como los empleados del CMH.

### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTO

En el proceso de obtención de información se realizó mediante dos modalidades:

1. Entrevista: Direccionada al gerente general, Se realizó una serie de preguntas a todos, la entrevista consistió de 10 preguntas puntuales abiertas, las cuales abordaban la percepción de la estrategia a nivel institucional. (ver resultados)
2. Encuestas: Se realizó una encuesta de 10 preguntas con opción a respuesta dicotómica. Se realizaron en base a las 3 variables propuestas: Estrategia, gestión humana y desempeño. Cada pregunta fue elaborada en base a indicadores de desempeño y estructura organizacional utilizando revisiones bibliográficas pertinentes. Se aplicaron en total 25 encuestas. (Metodología de investigación y administración de recursos humanos).

Se realizó una prueba piloto a 5 personas con una encuesta de 34 preguntas con opción a contestar en escala Lickert, estos fueron descartados al momento de colocar el instrumento reestructurado. Los 5 encuestados de la prueba piloto se quejaban del tiempo de llenado y de parecerles confuso el llenado de la escala donde "1" era deficiente y "4" excelente. Dadas las dificultades se optó por realizar una encuesta más sencilla que cubriera los elementos básicos de la investigación en base a las variables ya mencionadas. (Anexo 3)

### 3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes informales están constituidas:

- Informes de auditorías previas
- Contactos con las personas relacionadas al área

Fuentes primarias son:

- Revisiones bibliográficas

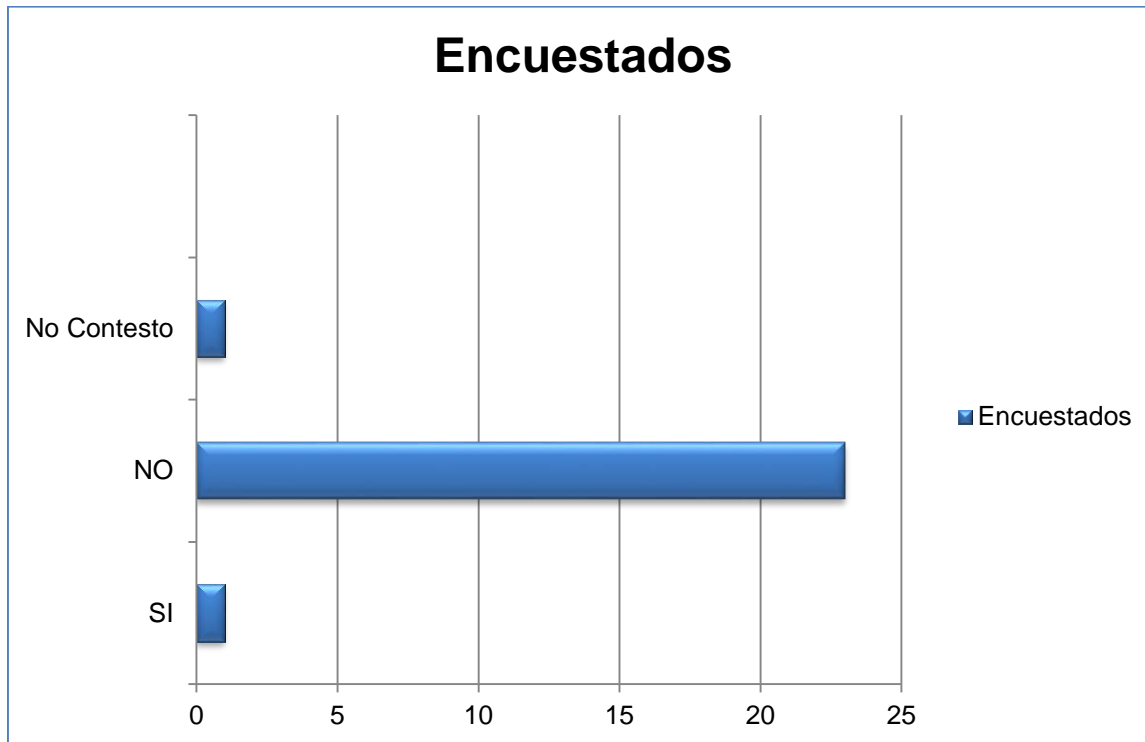
Fuentes secundarias las constituyen:

- Bases de datos automatizadas, se contó con el centro de recursos para el aprendizaje y la investigación- CRAI (tesis doctorales, biblioteca virtual, informes hechos para otras administraciones, etc.).
- Bases de datos bibliográficas.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 RESULTADO DE ENCUESTAS.

En la institución se comunica la visión, misión y valores de la organización.

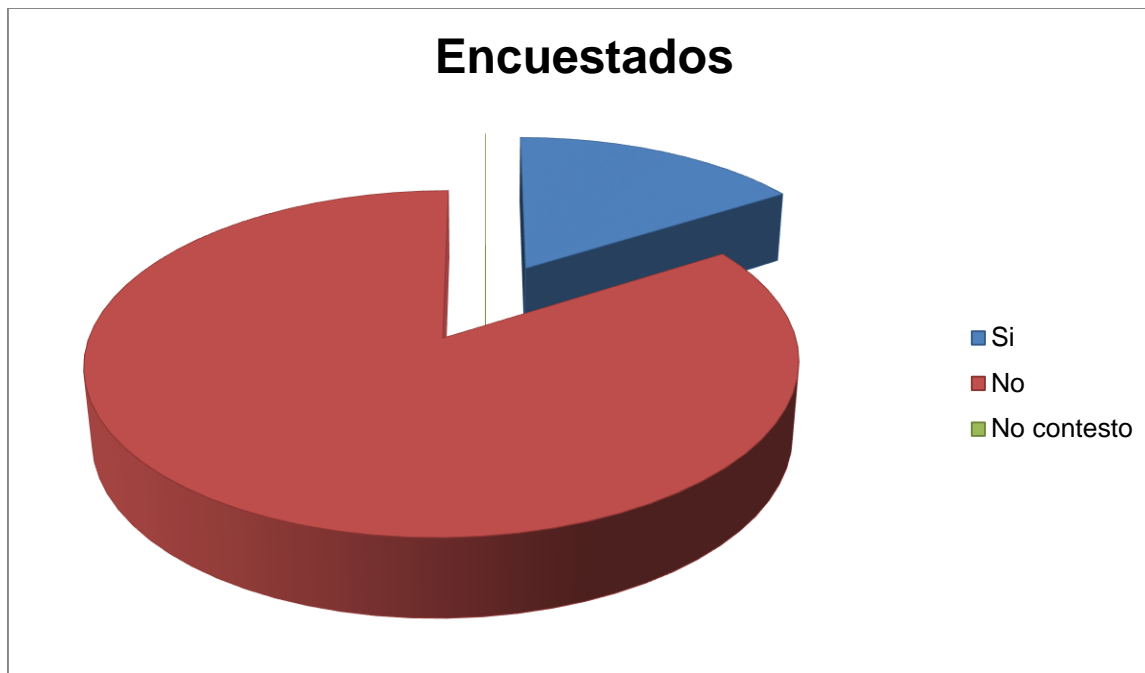


**Figura 7. Histograma de comunicación de estrategia en encuestados en el CMH**

### ANÁLISIS.

En la institución se carece de visión, misión y valores. Los empleados perciben la carencia de una guía institucional que oriente sus actividades diarias. No se cuenta con valores que rijan la conducta de los colaboradores. Sin estos elementos difícilmente el empleado se encontrara identificado con la institución y se entorpecerá el cumplimiento de metas institucionales.

Conoce los objetivos de la gestión del Colegio Médico de Honduras

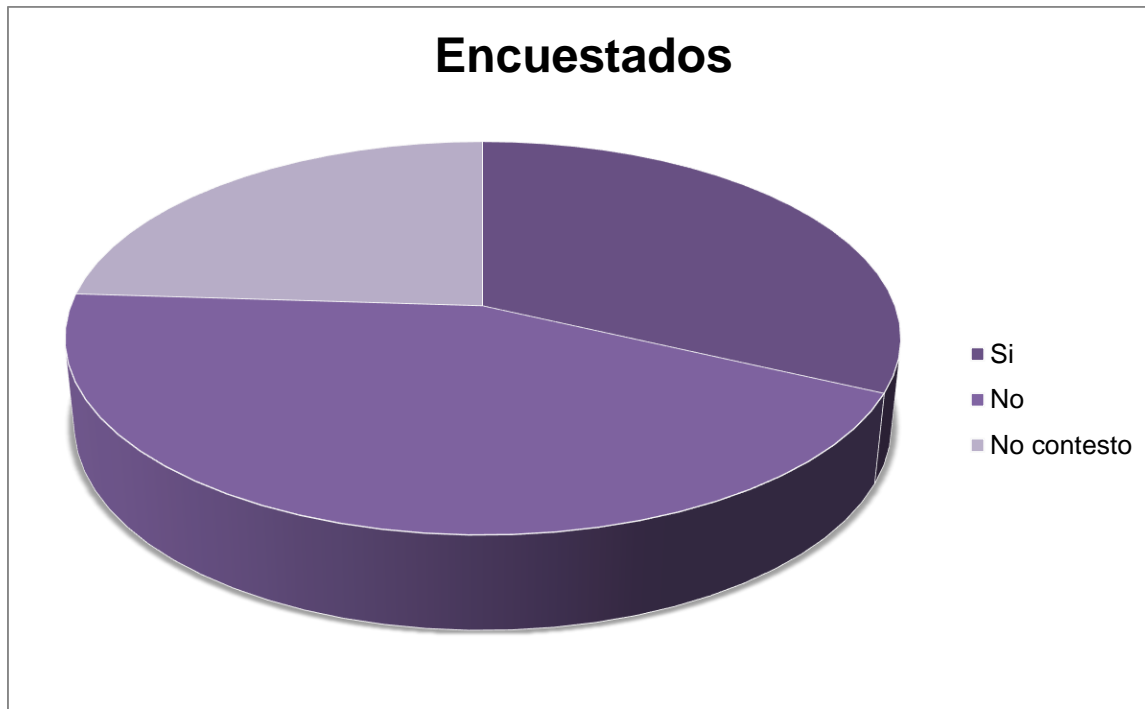


**Figura 8. Gráfico pastel representativo del conocimiento de objetivos en los empleados del CMH**

#### ANÁLISIS.

La carencia de objetivos claros institucionales es percibida por casi la totalidad de los empleados. Los empleados realizan sus labores de manera automática, poco propositiva y carente de innovación ya que no se encuentran motivados a alcanzar una meta específica en un tiempo específico.

En la organización los roles y funciones están claramente definidas y las tareas están estructuradas con precisión.

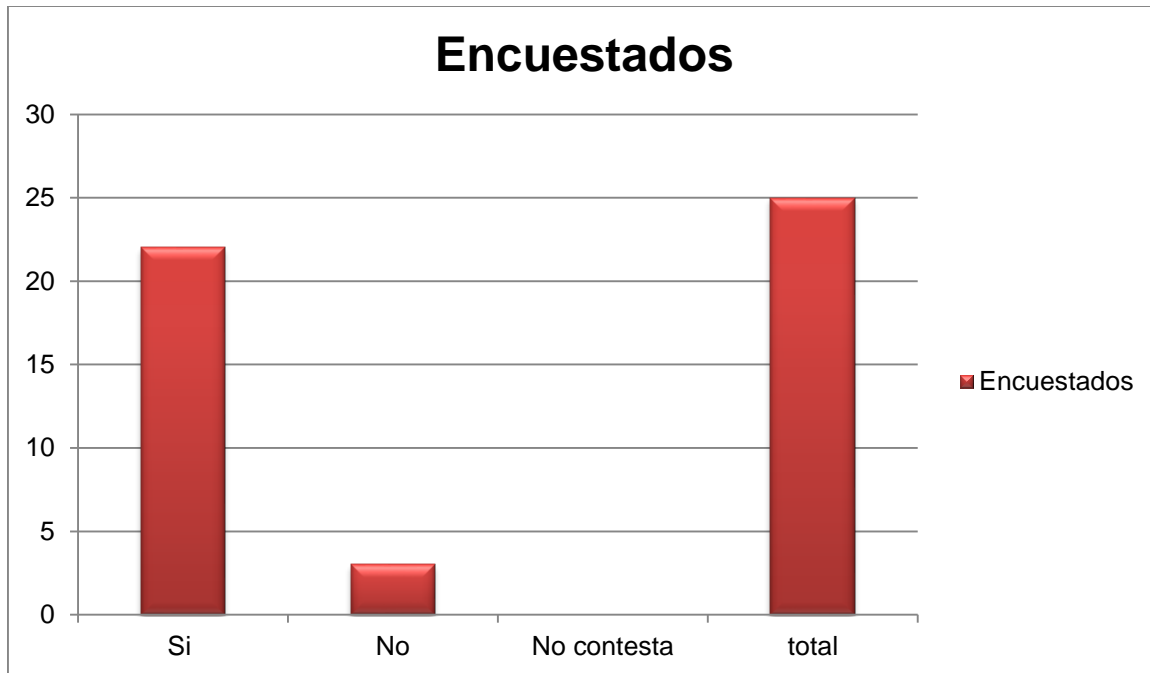


**Figura 9. Gráfico pastel representativo del conocimiento de roles y funciones del empleado**

#### ANÁLISIS.

Los empleados no tienen definidos sus roles y funciones por lo que las labores pueden ser repetitivas y desordenadas. Esto afecta directamente el tiempo que toma cada proceso y la satisfacción del servicio ofrecido al agremiado y a la sociedad. Los empleados deben conocer sus roles y funciones para definir los objetivos de su perfil de puesto. De esta manera se medirá el desempeño de cada uno de los empleados.

En la organización se exige un nivel de desempeño elevado.



**Figura 10. Histograma que representa percepción de exigencia en desempeño en los empleados del CMH**

#### ANÁLISIS.

Los empleados consideran que en la institución se exige un nivel elevado de desempeño. Difícilmente se logra definir el nivel de desempeño si no se cuenta con objetivos específicos de cada puesto de trabajo, muy probablemente por la desorganización estructural de la institución los empleados consideran que las exigencias de desempeño son elevadas.



La cultura de la institución incita a cada uno a demostrar autonomía en la resolución de los problemas que se encuentran.

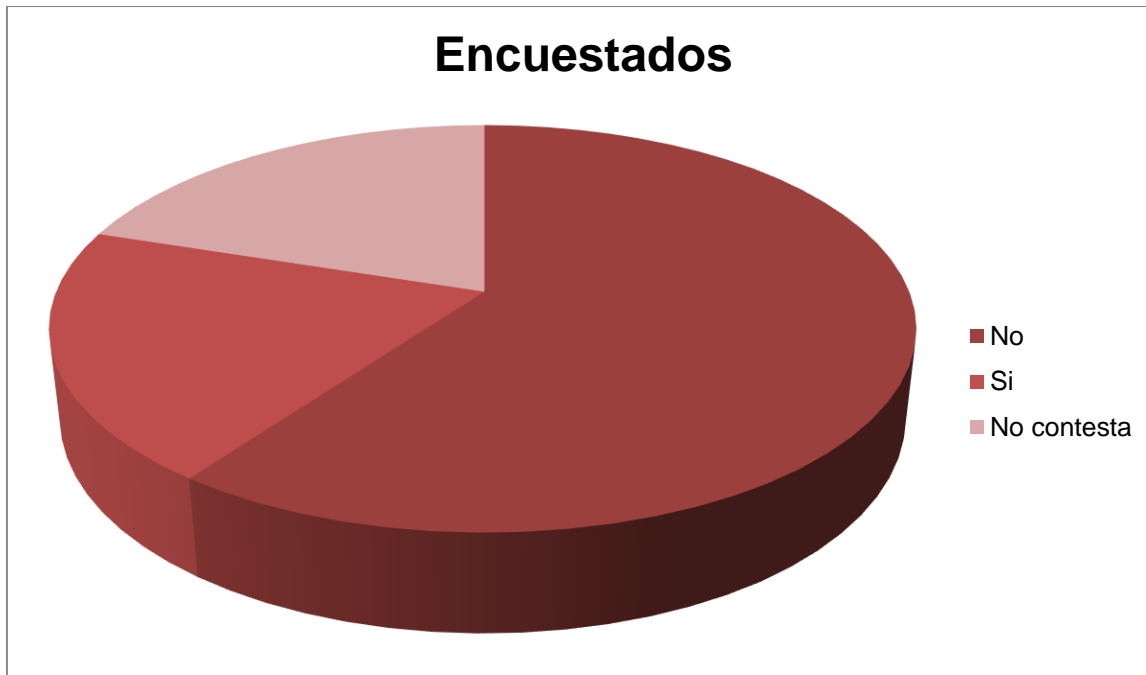


**Figura 11. Histograma que representa percepción de cultura autónoma en la resolución de los problemas**

#### ANÁLISIS.

Los encuestados al momento de responder sobre la autonomía de los departamentos y, en la resolución de problemas, una ligera minoría consideran que la toma de decisiones y la resolución de problemas son descentralizadas. Dichas respuestas no van acorde con su organigrama actual donde se esquematiza la alta jerarquía institucional, ya que toda toma de decisión está directamente aprobada por la junta directiva de la institución.

La distribución de responsabilidades definida por el organigrama corresponde al funcionamiento real de la institución.

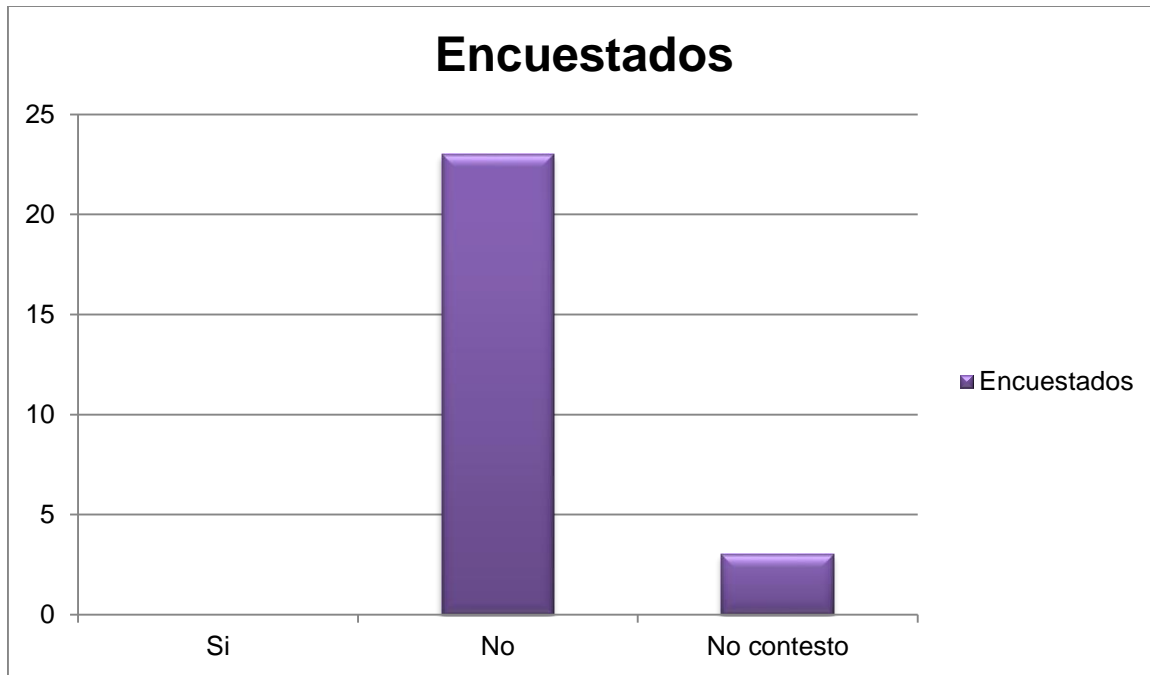


**Figura 12. Gráfico que representa el funcionamiento real del organigrama actual**

#### ANÁLISIS.

El organigrama a percepción de los empleados, no refleja el funcionamiento real de la institución lo que entorpece las funciones de cada empleado. El organigrama actual no es funcional para la institución, los empleados desconocen los niveles de jerarquía o funciones reales de la institución.

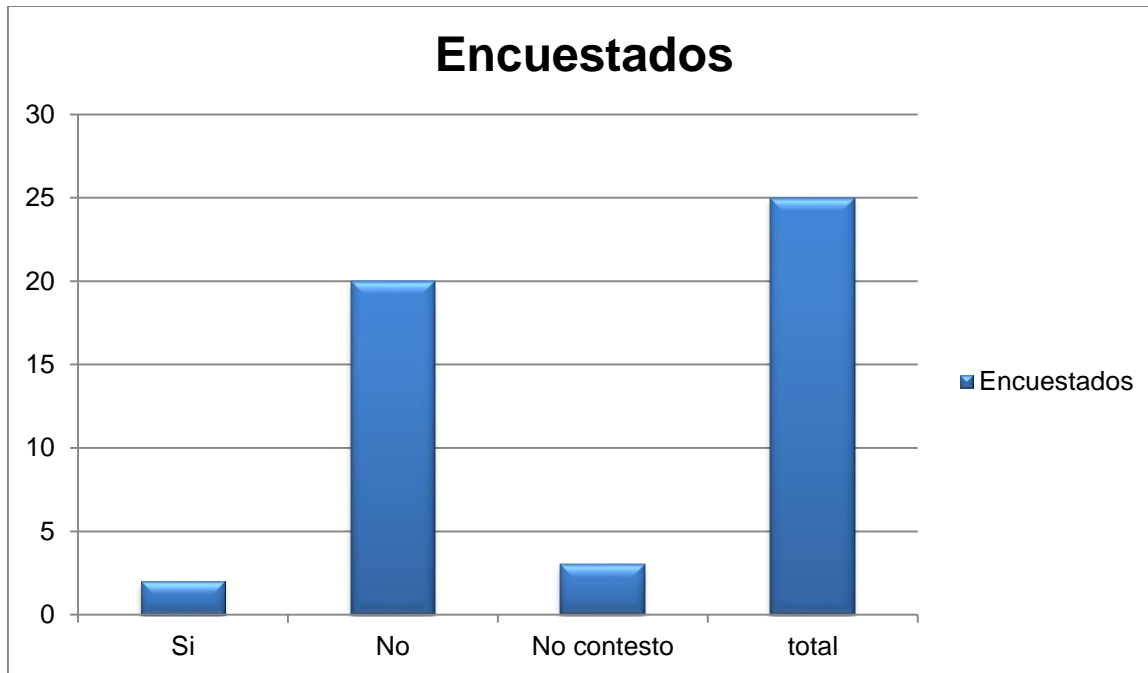
Se establece en la organización el perfil y diseño de puestos adecuado



**Figura 13. Histograma que representa la existencia de diseño y perfil de puestos ANÁLISIS.**

No existe una definición de perfiles de puestos; la institución carece de un manual que establezca las funciones de cada quien. Esto dificulta el cumplimiento de objetivos, evaluación de desempeño y retroalimentación al empleado.

La institución valora de manera objetiva mi desempeño con criterios claros.

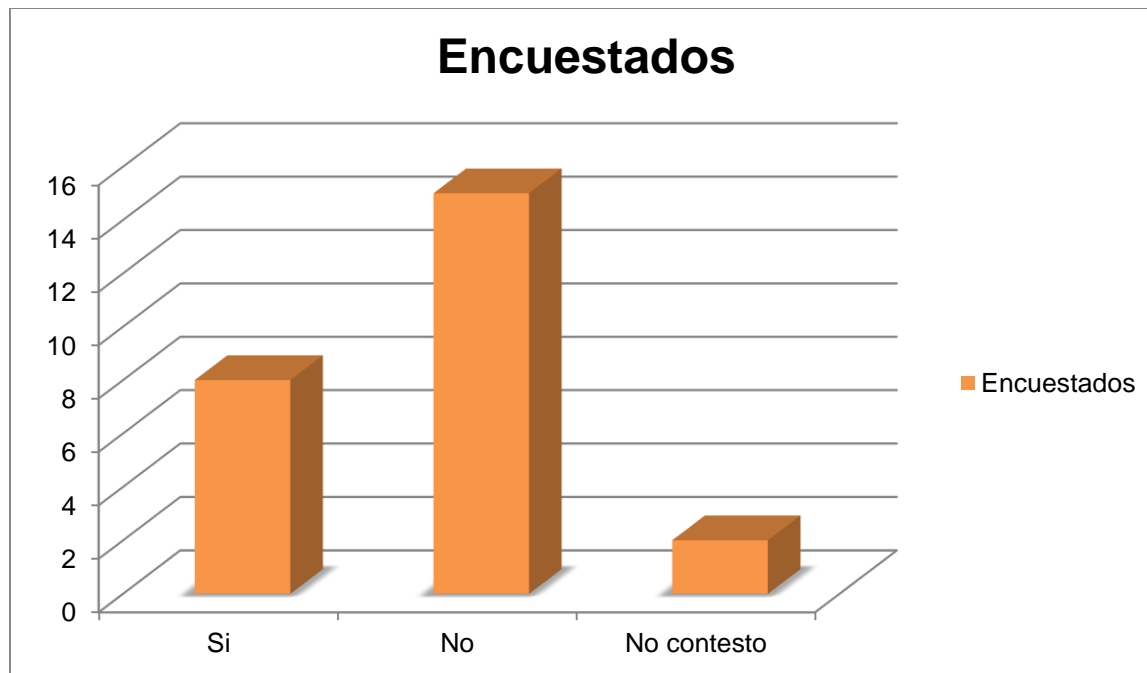


**Figura 14. Histograma evaluación objetiva de desempeño**

#### ANÁLISIS

Es imposible realizar una evaluación de desempeño con criterios claros si no se establece los objetivos a realizar. Cualquier evaluación de desempeño sin objetivos es subjetiva y carece de valor para la institución.

Mi institución cuenta con códigos de ética y conducta actualizados.



**Figura 15. Histograma que representa el cumplimiento de códigos de ética y conducta en el CMH**

#### ANÁLISIS.

Si no se cuenta con códigos éticos y de conducta que regulen a sus empleados, éstos fácilmente pueden romper con los estándares de conducta que dañen la imagen de la institución. Las instituciones con normas éticas y de conducta rigurosas generalmente atraen empleados dignos de la institución, favorece al su crecimiento e imagen ante la sociedad.

## 4.2 RESULTADO DE ENTREVISTAS

**Tabla 3. Entrevista realizada al Gerente General del CMH**

| PREGUNTAS  | RESPUESTA DE ENTREVISTADO *   |
|--|---|
| 1. Podría enunciarme la visión, misión, objetivos y valores de la institución                  | No tienen   |
| 2. ¿Cuál es su función en la institución?  | Realizo la mayoría de las tareas administrativas, entre vigilar el área contable, pagos de planilla, autorizaciones de transferencia de fondos a las delegaciones, administración de edificio administrativo, asesoría a junta directiva. |
| 3. ¿Cuáles son la fortaleza más importante de la institución?                                  | Cuenta con sistema informático que facilita el trabajo.<br>Es una institución prestigiosa.  |
| 4. ¿Cuál es la debilidad más importante?   | Carencia de área de recursos humanos, cambio de directivos cada 2 años, carencia de conocimiento de aspectos administrativos de la junta directiva  |
| 5. ¿Cuál es la meta de la institución?   | Cumplimiento de objetivos   |
| 6. Principal obstáculo a vencer  | Depuración del sistema contable y crear un departamento de recursos humanos.  |
| 7. Considera adecuado el desempeño de sus empleados.   | Claro que si  |
| 8. ¿Cuál es el mecanismo que implementa para evaluar el desempeño de sus empleados?            | En base a objetivos y por la satisfacción del agremiado.  |
| 9. ¿Qué actividades espera realice el Departamento de Recursos Humanos?                        | Realizar manuales de perfil y diseño de puestos, fortalecer la cultura organizacional de la institución, seleccionar y reclutar personal.   |
| 10. ¿Qué impacto generara en la organización la creación del Departamento de Recursos humanos? | Considero se trabajara de manera más organizada, cada quien en pleno conocimiento de sus funciones, será el intermediario de los procesos gerenciales y los empleados.  |

\* Michel Andino, Gerente General CMH

## ANÁLISIS.

El Gerente General es la persona encargada de realizar todas las tareas administrativas en la institución, lo que sobrecarga al administrativo para realizar tareas específicas de su cargo y distrae para cree estrategias de gestión adecuadas.

El Gerente General considera que el área de recursos humanos es fundamental para el crecimiento de la institución. Éste, ayudaría a estructurar la organización y a definir el perfil de cada puesto con sus respectivas obligaciones.

Con una institución guiada, cada quien en base a un propósito en común es más fácil generar resultados; pero si se carece de un Plan Estratégico institucional, entonces difícilmente se logrará lo deseado. La institución no cuenta con una misión, ni visión, lo que dificulta llevar a cabo una estrategia corporativa.

Se encontró que la junta directiva, siendo la primera línea de mando, desconoce de temas gerenciales; y dos años se considera un corto periodo de tiempo para que se encamine un proyecto de gestión adecuado.

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. La empresa no cuenta con el capital humano para realizar todas las actividades que exige la institución; pero sí con los recursos financieros necesarios. La estructura de la empresa no ha crecido simultáneamente con las necesidades.
2. La Gerencia realiza funciones operativas que corresponden a niveles de puestos medios; el trabajo de los diferentes departamentos es centralizado; todas las decisiones son mediadas por la junta directiva.
3. La Administración de Recursos Humanos busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos.
4. El desempeño de los empleados no puede ser cuantificado si no se cuenta con un manual de puestos donde se describa los objetivos específicos de cada puesto por lo que actualmente no se puede auditar el desempeño de cada área.
5. Se carece de códigos de ética y conductuales actualizados para los empleados, esto favorece a malas conductas al interior de la institución.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Recomendamos a la Junta Directiva del CMH considerar la creación del departamento de recursos humanos para que fortalezca la cultura organizacional de la institución.
2. Debería iniciarse con establecer una estrategia corporativa para tomar como referente en la creación de la estrategia de apoyo en la creación del departamento de recursos humanos.
3. Se sugiere a la nueva Gerencia de Recursos Humanos fortalecer e incrementar el desarrollo organizacional de la institución mediante una gestión de cambio estratégica que seleccione líderes claves para la nueva gestión.



4. Cada departamento tiene su importancia en la institución, y, por ende recomendamos a cada departamento, organizar y proponer a sus jefes inmediatos gestiones en función del nuevo crecimiento estructural y funcional.
5. Se debería, por medio del Departamento de Recursos Humanos, brindar estandarización de las actividades, mediante un perfil adecuado de puestos para evitar la improvisación y que genere un eficiente control interno, facilite el cumplimiento de la tarea, así como seguir y cumplir instrucciones de manera sistemática y ordenada.
6. Se recomienda a la Junta Directiva del CMH que para la toma de decisiones, la consecución de las metas y fines institucionales, es necesario que la organización cuente con un marco regulatorio que dé seguridad y confianza a los agremiados; esto solamente se logrará con una gestión de cambio que fortalezca las conductas éticas de los miembros.
7. Se recomienda a la Junta Directiva del CMH realizar gestiones para establecer el arancel por servicios profesionales independientes. Se evitará el cobro excesivo de algunos agremiados a la población.

## **CAPÍTULO VI APLICABILIDAD**

### **6.1 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS APLICABLES A LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CASO: CMH**

#### **6.2 INTRODUCCIÓN**

Al realizar el análisis del impacto que genera la carencia de una estructura organizacional adecuada sobre desempeño de los empleados del CMH, se encontró carencias enormes en el cumplimiento de objetivos específicos de la organización.

Al inicio del estudio se realizó un listado de los problemas de que adolece la estructura administrativa del CMH, considerando la más importante y el bastión más importante en la gestión de cambio, la carencia del Departamento de Recursos Humanos.

Un nuevo departamento administrativo no puede actuar de manera independiente sin visión o misión institucional, por lo que se consideró como primer punto fortalecer la estrategia corporativa de la institución mediante la siguiente propuesta.

Se definieron tres líneas estratégicas para mejorar la gestión estratégica actual, abarcando aspectos como: estrategia institucional, gestión humana y ética, basadas en los resultados del estudio.

### **6.3 RESUMEN DE PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL CMH**

#### **6.3.1 MISIÓN DEL CMH**

“Ofrecemos al pueblo hondureño la excelencia en el ejercicio de la profesión médica guiados por la necesidad de garantizar la máxima atención requerida por la sociedad en el desarrollo del servicio de salud para el progreso y bienestar humano”

#### **6.3.2 VISIÓN DEL CMH**

“Al 2018 ser un organismo referente a nivel latinoamericano conocido por liderar y promover la excelencia a nivel nacional que proporcione el mejor apoyo académico, económico, social, cultural y moral.”

### 6.3.3 VALORES

**Integridad.** Nos identificaremos, apoyaremos y esforcaremos en resolver las necesidades a nuestro cargo. Haremos todos los procesos bajo honestidad, veracidad, congruencia y transparencia.

**Conocimiento.** La meta de la institución es ser el líder en el modelo de excelencia en docencia e investigación.

**Responsabilidad.** Todas las decisiones y actos son realizados con justicia y cumplimiento del deber, asumiendo consecuencias de nuestras acciones y decisiones, así como del cuidado y buena utilización de los recursos a nuestro cargo.

### 6.3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INSTITUCIÓN

- Crear, auspiciar, colaborar y mantener publicaciones, ciclos de conferencia, cursos, premios a obras científicas, becas de estudios o de investigación en el país o en el extranjero, y actividades en general destinadas a mejorar la preparación de los asociados o de los estudiantes de Medicina.
- Organizar reuniones médicas, tanto nacionales como internacionales.
- Estudiar los aspectos relacionados con la enseñanza médica y la atención de salud y otorgar su colaboración a las autoridades, universidades y organismos encargados.
- Representar ante los poderes públicos y, en general, ante cualquier organismo del Estado, las repercusiones que pueda tener la legislación vigente y las reformas que proyectan establecer sobre la salubridad general, sobre la eficacia del trabajo médico, sobre las condiciones en que éste se realiza y sobre la adecuada remuneración y seguridad social, y propender a obtener participación en las entidades encargadas de la aplicación de las disposiciones legales o reglamentarias.
- Instar por la aplicación de procedimientos justos en relación a los ingresos y contrataciones, carrera funcionaria y calificaciones de los médicos en los servicios públicos y privados, de acuerdo con las modalidades y necesidades de cada región.

- Crear y mantener fondos de solidaridad, sistemas y organismos de bienestar, hogares sociales, clubes deportivos, y, en general, organizaciones de cooperación y ayuda económica en beneficio de los socios.
- Velar por el prestigio de la profesión y supervigilar su ejercicio por parte de los asociados.
- Dictar normas de carácter médico y reglamentar las especialidades, por sí solo o en colaboración con las Universidades o Sociedades Científicas, y vigilar su cumplimiento.
- Colaborar con las autoridades competentes en la represión del ejercicio ilegal de la profesión.
- Propender a que la honestidad, el decoro y la moral sean normas inspiradoras de vida en el médico, para que se mantenga en los planos más elevados de la comunidad.
- Propender a la existencia de relaciones armónicas entre los asociados.
- Ilustrar a la opinión pública sobre la función social del médico o sobre los problemas sanitarios y médicos que estimen convenientes.

#### 6.4 ANÁLISIS SITUACIONAL

**Tabla 4. Análisis FODA, Factores Internos y externos**

| Factores internos         | Fortalezas   | Debilidades   |
|---------------------------|--|---|
| Gerencial<br>Estratégicos | Conocimiento del entorno y de sus fortalezas.<br>A nivel gerencial cuenta con el compromiso de sus administrativos para realizar gestiones de cambio | Falta de efectividad para comunicar una misión, visión y objetivos claros a largo plazo.<br>Falta de Políticas establecidas en algunas áreas.<br>Ambiente de Trabajo poco agradable y moderno |
| Finanzas                  | Capital de trabajo y reservas financieras estables.<br>Alta capacidad de financiamiento interno.   | Mora del 8%<br>Contabilidad con carencias en depuración   |
| Recursos<br>Humanos       | Formación técnica consolidada en diversas áreas.<br>Existen empleados comprometidos con la institución.<br>Alto nivel de liderazgo.                  | Carencia del departamento de Recursos Humanos, Falta de manual de descripción de puestos<br>Falta de plan de carrera para nuevas incorporaciones.<br>Carencia de planes de sucesión.          |

|            |   |  |
|------------|---|--|
| Producción | Herramientas internas de soporte necesarias para lograr trabajo de calidad: software,<br>Diversificación de servicios | Falta de establecimiento de metas por área.<br>Problemas de espacio debido al crecimiento.<br>Algún equipo necesita renovación.<br>Comunicación y coordinación entre los niveles operativos. |
|------------|---|--|

| Factores externos          | Oportunidades   | Amenazas  |
|----------------------------|---|---|
| Mercado                    | Incrementos anuales de colegiados por incorporación de nuevas facultades de medicina al sistema de educación superior.  | Disconformidad de los agremiados desempleados con el CMH.   |
| Tecnología                 | Amplia disponibilidad de tecnología aplicable.  | Precios excesivos en las licencias de renovación de servicios de sistema actual de SAF 5.<br>El rápido desarrollo de nuevas tecnologías puede hacer obsoletos algunos equipos propios.  |
| Investigación y Desarrollo | Cuenta con una revista médica certificada por una biblioteca virtual latinoamericana.<br>Es la institución en conjunto con la unidad de investigación científica de la Universidad Nacional de Honduras con la mayor producción de publicaciones. | No se cuenta con un programa formal de becas, únicamente con financiamientos para estudio en extranjero que no han sido actualizados y que aportan muy poco al desarrollo académico de los agremiados.                                  |
| Político-económico         | Estatuto del Médico Hondureño.  | Elecciones y cambio de junta directiva cada 2 años.<br>Altos niveles de corrupción en juntas directivas anteriores.<br>Inestabilidad Social y política.<br>Leyes tributarias no congruentes con medio.<br>Situación Económica del País. |

## 6.5 ESTRATEGIA CORPORATIVA DEL CMH

La estrategia corporativa aplicable a la gestión administrativa del CMH es de diferenciación amplia. Una institución que pretenda tener éxito con la diferenciación debe estudiar las necesidades y conductas de los agremiados con mucho cuidado para saber que consideran importante, qué creen que tiene valor y cuánto están dispuestos a pagar por ello. La esencia de una estrategia de diferenciación es ser único de forma valiosa para una amplia variedad de personas.

Los administradores necesitan conocer bien las fuentes de diferenciación y las actividades que generan un carácter único para valorar los planteamientos diversos de diferenciación y diseñar formas perdurables para distinguirse.

Se realiza ampliamente a varios nichos de mercado, en este caso los agremiados y la sociedad hondureña.

## 6.6 ELEMENTOS DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

La mejor ruta hacia una ventaja competitiva mediante una estrategia de diferenciación amplia para la institución es incorporar características que mejoren el desempeño de servicio en el CMH. Se logra creando atributos para la institución que brinden mayor confiabilidad, facilidad de acceso y conveniencia.

Otra ruta para la ventaja competitiva, basada en diferenciación amplia, es incorporar características que aumenten la satisfacción del agremiado de maneras no económicas o intangibles, tales como prestigio, imagen, etc.

Para finalizar el valor creado en base a competencias y capacidades competitivas de los empleados serán las que generaran mayor calidad de servicio en el CMH.

Algunos elementos de ventaja competitiva sostenible que podría tener el CMH:

1. Imagen corporativa referente altamente ética.
2. Creación una cultura ética organizacional que incluya un sistema integral de transparencia modelo para las organizaciones de salud.

3. Servicio al agremiado altamente personalizado cumpliendo las expectativas en beneficios profesionales, personales y económicos a través de una cultura organizacional de hacer lo correcto.
4. Fortalecimiento de los programas de responsabilidad social incorporando el enfoque moderno de valor compartido (shared value).
5. La implementación de medicina avanzada a nivel de salud.
6. Educación médica continua de acuerdo al conocimiento y tecnología de avanzada.
7. Servicios de consultoría ofrecidos por el Colegio Médico de Honduras.
8. Establecimiento de un sistema integrado de salud.

## 6.7 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL PROPUESTO

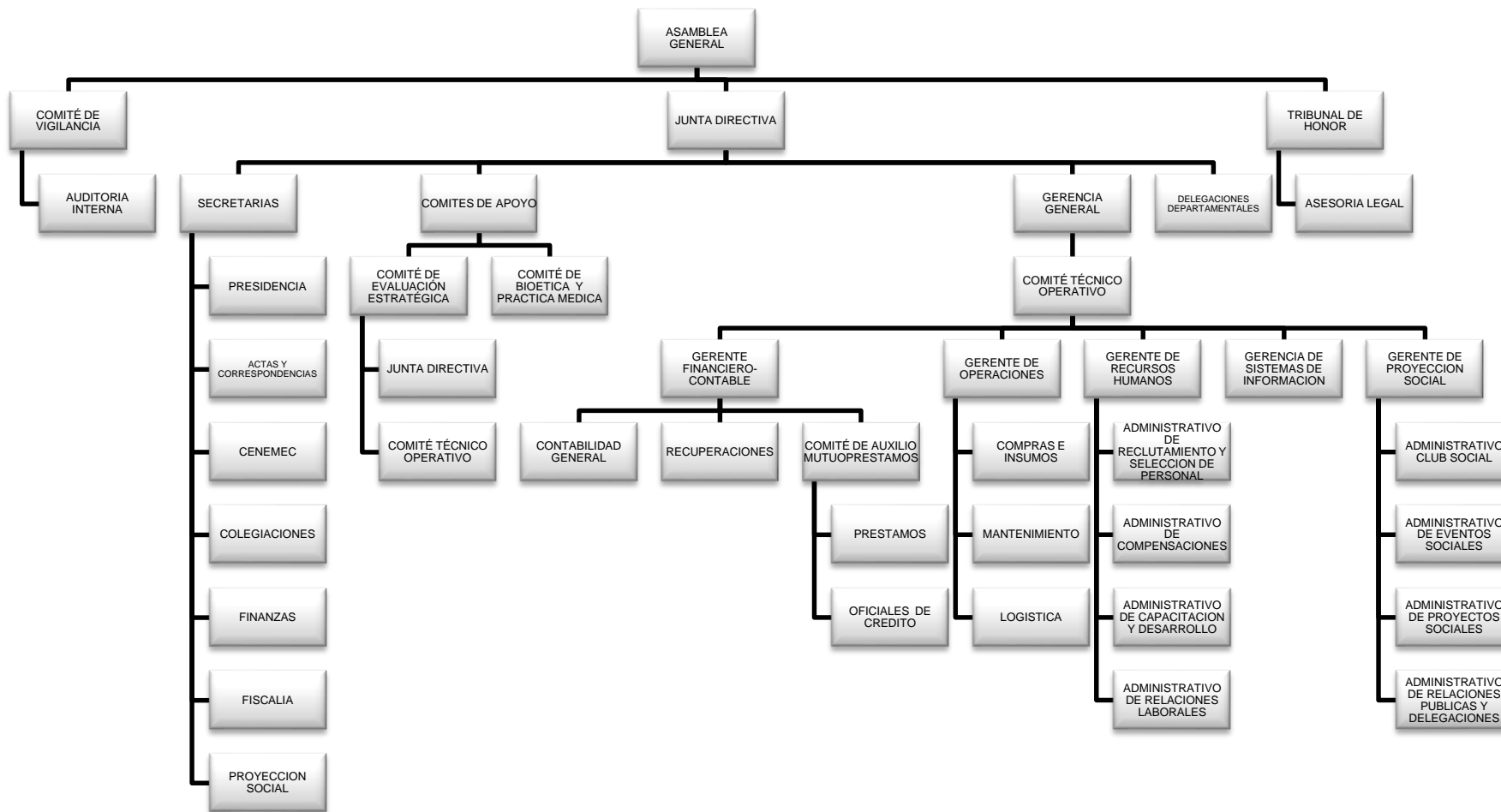


Figura 16. Organigrama propuesto para el CMH



## 6.8 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE APOYO DE AREA DE RECURSOS HUMANOS

### 6.8.1 INTRODUCCIÓN

Cuando una organización carece de una estructura organizacional bien establecida, fácilmente sus empleados se extravían de las metas más importantes de la institución. Al no tener objetivos claros el desempeño de la organización no puede ser medido y mucho menos mejorado.

El plan de gestión planteado tomó como elemento más importante la estructura organizacional. Partiendo de aquí se plantearán las distintas líneas estratégicas para una gestión de cambio adecuada para el fortalecimiento de los recursos humanos.

### 6.8.2 ÁREA DE GESTIÓN I: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Implica que la organización de las acciones de la institución hacia su consolidación en todo su personal de una cultura orientada al objeto de satisfacer las necesidades del agremiado y de la sociedad. Cumpliendo con un servicio integral, personalizado, accesible y a tiempo, con una información adecuada y en un entorno agradable.

#### 6.8.2.1 Misión para el Departamento de Recursos Humanos

Ofrecemos un trabajo por procesos, objetivos y estrategias de excelencia buscando permanentemente el desarrollo integral, proactivo y la motivación de su personal para lograr la planificación, obtención y administración de los recursos humanos en una forma efectiva

#### 6.8.2.2 Objetivo general

Desarrollar una estructura organizacional y funcional acorde a las características de la institución.

#### 6.8.2.3 Objetivos específicos

1. Desarrollar la estructura administrativa y el organigrama del Departamento de Recursos Humanos de acuerdo al modelo de gestión definido, que garantice la eficiencia en la administración.

2. Proponer un instrumento de evaluación del departamento de Recursos humanos del CMH.  
(Anexo 4)

#### 6.8.2.4 Propuesta de organigrama del Departamento de Recursos Humanos



**Figura 17. Organigrama propuesto para el Departamento de Recursos Humanos**

#### 6.8.2.5 Justificación

El organigrama propuesto basado en el marco contextual divide las principales tareas del Departamento de Recursos Humanos, idealmente dividido en 4 líneas gerenciales. Elementos como la selección y reclutamiento, recompensas, capacitaciones y relaciones laborales son los pivotes para contar con un adecuado manejo de capital humano. Sin una organización del departamento no se podrían plantear los objetivos de cada área y dificultaría la evaluación de desempeño.

#### 6.8.3 ÁREA DE GESTIÓN II: GESTIÓN HUMANA

Los sistemas de recursos humanos son diseñados e implementados a fin de contar con los instrumentos que garanticen el adecuado proceso de gestión y desarrollo del capital humano.

La gestión de recursos humanos a través de un Modelo de Competencias por Niveles. Este modelo busca organizar la empresa en grupos de puestos para los cuales se definen características especiales, según el nivel dentro de la organización. Se han definido cuatro grupos de puestos:

**Tabla 5. Niveles jerárquicos de la institución**

| <b>Nivel</b>  | <b>Cargos</b>            |
|---------------|--------------------------|
| Primer Nivel  | Directivo y Gerencial    |
| Segundo Nivel | Técnico - Administrativo |
| Tercer Nivel  | Operativo                |
| Cuarto Nivel  | Apoyo                    |

Las características especiales que cada grupo debe reunir son denominadas competencias que son conocimientos, aptitudes, habilidades, actitudes y comportamientos que tienen que estar presentes para asegurar que un empleado pueda cumplir sus objetivos. Con las Competencias se puede medir el desempeño de los empleados, identificar el nivel de su contribución específica y crear su Plan Individual de Desarrollo.

Existen competencias denominadas Organizacionales que todos los empleados indistintamente de su nivel, deben tener.

| <b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b> |
|--------------------------------------|
| Compromiso Organizacional            |
| Compromiso con la calidad            |
| Orientación al agremiado             |
| Trabajo en Equipo                    |
| Orientación al Logro                 |

**Figura 18. Competencias colectivas (Gerentes y Empleados) de la institución**

Para cada nivel de puestos existen competencias específicas que deben ser cumplidas en todos los empleados pertenecientes a ese nivel. De esta manera se conoce exactamente los requisitos que cada empleado debe reunir al momento de su contratación, de acuerdo al grupo de puestos al que pertenezca.

Si el empleado no reúne estos requisitos se analiza la posibilidad de una eventual capacitación. El siguiente cuadro muestra la relación de las competencias generales por grupos de puestos.

**Tabla 6. Competencias ideales según nivel jerárquico**

| COMPETENCIAS                      | I* | II* | III* | IV* | V* |
|-----------------------------------|----|-----|------|-----|----|
| Compromiso Organizacional         | X  | X   | X    | X   | X  |
| Compromiso con la calidad         | X  | X   | X    | X   | X  |
| Orientación al cliente            | X  | X   | X    | X   | X  |
| Trabajo en equipo                 | X  | X   | X    | X   | X  |
| Orientación al logro              | X  | X   | X    | X   | X  |
| Visión Estratégica                |    | X   |      |     |    |
| Negociación                       |    | X   |      |     |    |
| Toma de decisiones                |    | X   |      |     |    |
| Iniciativa                        |    |     |      | X   |    |
| Comunicación                      |    |     |      | X   |    |
| Planificación y Organización      |    |     | X    |     |    |
| Adaptabilidad y manejo del cambio |    |     | X    | X   |    |
| Desarrollo de personas            |    | X   | X    |     |    |

\*I Competencias Organizacionales, II Nivel Directivo Gerencial, III Nivel Técnico Administrativo, IV Nivel Operativo, V Nivel De Apoyo

### 6.8.3.1 Objetivo general

Desarrollar la capacidad de gestión y desarrollo del recurso humano a fin de contar con el personal profesional y técnico altamente calificado, comprometido con la misión, visión y valores de la institución.

### 6.8.3.2 Objetivos operativos

- Estructurar y desarrollar la unidad de gerencia de los recursos humanos de la institución.
- Definir e implementar un modelo de reclutamiento y selección que garantice que el personal que se incorpore sea profesional y ético.
- Diseñar un sistema de contratación e inducción del personal que garantice que el personal conozca y se comprometa con la misión, visión y valores del hospital.
- Definir e implementar un modelo de desarrollo de recursos humano, que incluya procesos de formación y educación continua.
- Diseñar el sistema de monitoreo y evaluación del desempeño en base a objetivos de la institución.
- Diseñar un sistema de promoción e incentivos para el personal vinculado a indicadores de producción, desempeño y calidad.

### 6.8.3.3 Descripción de puestos



**Figura 19. Organigrama propuesto del Departamento de Recursos Humanos**

Director de Recursos Humanos

Objetivo: Crear, mantener y desarrollar un conjunto de colaboradores, con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos y metas de la organización, desarrollando condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los colaboradores y el logro de los objetivos individuales.

## Responsabilidades:

- Asesorar y participar en la formulación de la política de personal.
- Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.
- Relacionarse con las oficinas de colocaciones y otras fuentes de mano de obra.
- Establecer el perfil y diseño de puestos.
- Reclutar y seleccionar al personal.
- Determinar los términos y condiciones de empleo.
- Controlar se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal.
- Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial
- Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal
- Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales.
- Controlar el cumplimiento del rol vacacional
- Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la evaluación y selección de personal.
- Ofrecer facilidades adecuadas para la capacitación del personal, tanto de empleados y funcionarios, dentro del rango superior de la política de personal de la empresa.
- Actuar como negociador oficial con los sindicatos y otros organismos encargados de asuntos relacionados con el empleo.
- Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal.

- Entrevistar, aconsejar y ayudar a los empleados en relación con sus problemas personales y dificultades.
- Administrar los servicios sociales de la organización, incluyendo la instalación de comedores y facilidades sociales de recreo.
- Adoptar con la debida anticipación las acciones necesarias para contratar oportunamente las Pólizas de Vida que corresponden al personal de la empresa
- Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
- Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores
- Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores.
- Controlar que se realice el cálculo de la provisión para beneficios sociales de los colaboradores.
- Realizar programas de recreación laboral con la finalidad de integrar a los colaboradores y a sus familiares.
- Representar a la empresa ante las Autoridades de Trabajo.

Administrativo de Reclutamiento y Selección:

Objetivo: Proveer a la empresa de los recursos humanos idóneos.

- Elaboración de formatos de aplicación.
- Revisión continúa de aplicaciones hechas en línea.
- Entrevistar a posibles candidatos.
- Reclutamiento Continuo de colaboradores.
- Servir de representante de CMH en Ferias de Empleo.
- Servir de contacto para personal de nuevo ingreso. (Describir requisitos y procedimiento de aplicación)
- Revisión de Contratos
- Delegar toda decisión final de contratación al Director de RRHH y Junta Directiva.

- Elaboración de formatos de aplicación.
- Archivo de hojas de vida de aplicantes.
- Programación y calendarización de entrevistas.
- Relacionarse con las oficinas de colocaciones y otras fuentes de empleo.
- Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados.
- Elaboración de contratos de trabajo.
- Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal.

Administrativo de Compensación:

Objetivo: Desarrollar y gestionar eficientemente la estructura y política salarial y el sistema de beneficios sociales.

Responsabilidades:

- Elaboración de las planillas de remuneraciones del personal
- Administrar la política de beneficios sociales.
- Adoptar con la debida anticipación las acciones necesarias para contratar oportunamente las Pólizas de Vida que corresponden al personal de la empresa
- Realizar el cálculo de los beneficios sociales de los colaboradores.
- Llevar un registro y control de los permisos, llegadas tarde y/o salidas temprano.
- Controlar el cumplimiento del rol vacacional
- Elaboración de Constancias de trabajo

Administrativo de Capacitación y Desarrollo:

Objetivo: Ofrecer facilidades adecuadas para la capacitación y desarrollo del personal, orientando la actividad hacia la satisfacción de sus necesidades posibilitando su bienestar y desarrollo personal.



### Responsabilidades:

- Identificar necesidades de capacitación y desarrollo entre los departamentos del CMH.
- Relacionarse con agencias y/o organizaciones nacionales e internacionales que brinden talleres, cursos, seminarios y capacitaciones.
- Identificar programas de capacitación nacionales e internacionales
- Facilitar el proceso de Registro e Ingreso a programas de capacitación.
- Tramitar procesos de adquisición de fondos y viáticos para capacitaciones.
- Definir planes de desarrollo y sucesión.
- Diseñar sistemas de evaluación de desempeño
- Evaluar el desempeño de los colaboradores

### Administrativo de Relaciones Laborales:

Objetivo: Posibilitar el bienestar social y físico de los colaboradores, enfocándose en la satisfacción de sus necesidades a fin de contribuir al mantenimiento de buenas relaciones laborales.

### Responsabilidades:

- Entrevistar, aconsejar y ayudar a los empleados en relación con sus problemas personales y dificultades.
- Administrar los servicios sociales de la organización, incluyendo la instalación de comedores y facilidades sociales de recreo
- Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
- Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores

- Realizar programas de recreación laboral con la finalidad de integrar a los colaboradores y a sus familiares.
- Gestionar trámites migratorios para personal norteamericano
- Realizar orientación e inducción de empleados nuevos a la institución y al país en caso de personal norteamericano
- Realizar trámites en la oficina general de transito.
- Organización de viajes y eventos recreacionales.
- Procurar el bienestar físico del personal realizando viajes a clínicas y hospitales en casos de enfermedad y /o emergencias.

## 6.8.4 ÁREA DE GESTIÓN III: ÉTICA

### 6.8.4.1 Introducción

“Los líderes deben de ser más que personas de carácter. Deben “encauzar” a los demás para que se dirijan éticamente.”

- Linda K. Treviño y Michel E. Brown

El enfoque de administrar con ética en la organización crea una cultura que debe convertirse en un estilo de vida, donde todos son vigilantes éticos. La gran dependencia en la presión de los colegas de decir “Así no hacemos las cosas aquí,” será el pivote para iniciar cambios importantes en la institución.

Entre los múltiples beneficios de dirigir una organización con estándares éticos elevados encontramos el aumento de la moral en los empleados y la imagen corporativa. Además, con un sistema ético bien establecido se evitan multas, castigos, penas civiles y demandas, esto directamente incurre en la disminución de costos legales para la institución.

### 6.8.4.2 Programa de cultura ética organizacional

- Etapa Inicial

Identificar valores. Se identifica a la organización como una institución con integridad, conocimiento, responsabilidad y vocación de servicio.

Objetivos éticos en base a misión, visión y valores.

1. Defender la profesión médica en el marco ético y deontológico.
2. Desarrollar la profesión médica y el acto médico de acuerdo a los principios éticos y preceptos deontológicos.
3. Promover y fortalecer alianzas estratégicas para impulsar el desarrollo integral del médico.
4. Elaboración de códigos y revisión de normativas para el CMH.

- Etapa intermedia.

En esta etapa se realiza la socialización de códigos y normativas éticas. Es necesario que el personal reciba capacitaciones acerca de la importancia de regirse bajo códigos de ética.

Se sugiere conformar un “Comité de bioética y práctica médica”, integrado por personas exponentes de integridad y alto grado moral. Este comité debe auditar la elección de miembros del tribunal de honor y sus decisiones. Las acciones y procesos que el comité de bioética y practica medica lleve a cabo deben ser socializadas mediante el comité de comunicación social o mediante un medio el canal de comunicación más efectivo en el CMH

- Etapa de alineamiento.

Objetivos de etapa:

1. Esquematizar cultura ética del Departamento de recursos humanos del CMH.
2. Estructurar un comité de ética que verifique denuncias, reportes del comité de vigilancia, auditorías externas.
3. Iniciar procesos de investigación posteriori a denuncia.
4. Involucrar al Comité de bioética y práctica médica en proceso de denuncias.
5. Establecer un proceso de denuncia por medio de correo electrónico, call center, mensajes de texto, cartas e incluso personales
6. Considerar una junta técnica que involucre miembros de tribunal de honor y del comité para realizar los procesos de investigación respectivos.
7. Regular las sanciones y regulaciones emitidas por el tribunal de honor en conjunto con la junta directiva y el comité.
8. Reformar las leyes y códigos que rigen al colegio médico.
9. Establecer un proceso claro de denuncia.

## 6.9 CRONOGRAMA

---

---

|  |                          |
|--|--------------------------|
| 28 de Julio al 9<br>Noviembre,<br>2012 | Elaboración de documento |
|--|--------------------------|

---

---

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Noviembre-<br>Diciembre 2012 | Aprobación de plan estratégico<br>Comunicación y socialización de Plan estratégico |
|------------------------------|--|

---

---

|                      |  |
|----------------------|--|
| Enero- Marzo<br>2013 | Selección y Reclutamiento de personal del Departamento de Recursos Humanos |
|----------------------|--|

---

---

|                |   |
|----------------|---|
| Enero-<br>2013 | Julio<br>Análisis de códigos, sanciones y leyes que fortalezcan la cultura ética<br>Capacitación a personal de nueva estrategia a implementar |
|----------------|---|

---

---

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Abril-<br>Septiembre<br>2013 | Elaboración de perfiles de puesto, planes de sucesión, planes de carrera, indicadores de cada departamento funcional para evaluar desempeño en base a objetivos institucionales |
|------------------------------|---|

---

---

|              |  |
|--------------|--|
| Octubre 2013 | Retroalimentación de empleados de proceso actual de estrategia |
|--------------|--|

---

---

|                   |                                  |
|-------------------|----------------------------------|
| Noviembre<br>2013 | Socialización de datos obtenidos |
|-------------------|----------------------------------|

---

---

|                |   |
|----------------|---|
| Diciembre 2013 | Análisis de datos, análisis de ruta estratégica mediada por el comité estratégico del CMH |
|----------------|---|

---

---

|            |  |
|------------|--|
| Enero 2013 | Evaluación en base a objetivos estratégicos a todo el personal en su totalidad (Gerencial – operativo) |
|------------|--|

---

---

|              |                             |
|--------------|-----------------------------|
| Febrero 2013 | Socialización de resultados |
|--------------|-----------------------------|

---

---

|                |   |
|----------------|---|
| Marzo-<br>2013 | Junio<br>Reestructuración de empleados en base a cumplimiento de objetivos<br>Selección de líderes claves dentro de la institución<br>Análisis de ventajas competitivas sostenibles y su desarrollo |
|----------------|---|

---

---

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Julio-<br>Septiembre<br>2013 | Evaluación de códigos, sanciones, leyes y estructura ética actual que percibe el agremiado<br>Socialización de resultados<br>Implementación de etapa inicial de |
|------------------------------|---|

---

---

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Septiembre –<br>Diciembre 2013 | Evaluación de nueva estructura, Reestructuración acorde a resultados |
|--------------------------------|--|

---

---

## 6.10 PRESUPUESTO

**Tabla 7. Presupuesto estimado del funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos**

|   |                        |
|---|------------------------|
| <b>SERVICIOS DE PERSONAL</b>                            | <b>28,000.00</b>       |
| SUELDO ADMINISTRATIVO DE GERENTE RECURSO HUMANO         | 20,000.00              |
| SUELDO ASISTENTE ADMINISTRATIVO                         | 8,000.00               |
| <b>SERVICIOS GENERALES</b>                              | <b>82,000.00</b>       |
| SERVICIOS BASICOS (Energía Eléctrica, SANAA y teléfono) | 4,000.00               |
| MANTENIMIENTO/ REPARACION EDIFICIOS                     | 10,000.00              |
| MANT. Y REP.DE EQUIPOS Y MEDIOS DE TRANSPORTE           | 7,000.00               |
| MANT. Y REP. EQUIPO DE OFICINA Y MUEBLES                | 3,000.00               |
| MANT. DE SISTEMAS INFORMATICOS                          | 6,000.00               |
| SERVICIOS DE CAPACITACION                               | 15,000.00              |
| SERVICIOS DE IMPRENTA Y PUBLICACIONES                   | 2,000.00               |
| SERVICIOS DE INTERNET                                   | 1,000.00               |
| VIATICOS NACIONALES                                     | 2,500.00               |
| CEREMONIAL Y PROTOCOLO                                  | 5,000.00               |
| SERVICIOS DE VIGILANCIA                                 | 10,000.00              |
| MATERIALES Y SUMINISTROS                                | 4,200.00               |
| ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA PERSONAS                       | 1,200.00               |
| UTILES DE ESCRITORIO Y OFICINA                          | 3,000.00               |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                                    | <b>LPS. 114,200.00</b> |

\*Presupuesto en Lempiras Hondureños

ANÁLISIS. El Presupuesto mensual para el funcionamiento de esta nueva área administrativa se realizó en base a los gastos generales de toda la institución estimando el gasto unitario por área administrativa.

La suma de Lps.114, 200.00 es mínima para los beneficios que obtendría la institución. Se mejoraría en los cumplimientos de objetivos estratégicos institucionales, se lograría valorar el desempeño de cada uno de los empleados y de las áreas administrativas a las que corresponden, iniciaría un proceso de reestructuración institucional y facilitará la identificación de empleados líderes dentro de la institución.

El total de lo que sería invertido en la aplicación de esta propuesta representa mucho menos de la cuarta parte de lo que el Colegio Médico de Honduras genera mensualmente y su impacto impulsaría a crear aun más recursos económicos a la institución por lo que se sugiere a las autoridades tomar muy en cuenta la propuesta elaborada.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Andino, M. (2007). *Plan de reorganización del Colegio Médico de Honduras*. Tegucigalpa.
2. Arthur Thompson, A. S. (2008). *Administración Estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill.
3. Banco Central de Honduras. (2012). *Honduras en Cifras*. Tegucigalpa: Banco Central de Honduras.
4. Butteris, M. (2000). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. México, D. F.: Gestión.
5. Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. México D.F.: Mc Graw Hill.
6. Ching-Yu Cheng, M. R. (05 de 2006). *Postpartum Maternal Health Care in the United States: A Critical Review*. Recuperado el Sábado de Noviembre de 2012, de The Journal Of Perinatal Education:  
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1595301/>
7. Comité de los derechos del niño. (2006). *Convención sobre los derechos del niño*. Tegucigalpa: Tercer informe de Honduras.
8. Comité estratégico de crecimiento IHSS. (2007). *Proyecciones 2010*. Tegucigalpa, M.D.C.: Carmina Editores.
9. Cox, W. E. (2008). Product Life Cycle Management, business strategy, and business performance. *Harvard Business Review*, 34-35.
10. Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
11. Dr. Hugo Godoy, L. M. (2007). *Plan estratégico Hospital María*. Tegucigalpa, M.D.C.: Publigráficas S. de R.L.
12. Dr. Pablo Rodríguez Whipple, D. E. (2011). *Código de Etica*. Santiago, Chile: Tierra mia Ltda.

13. E. Salazar, M. d. (2006). Capital intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo. *Revista latinoamericana de administración* , 1-16.
14. INE. (2006). *XXXIII Encuesta de hogares de propósitos múltiples*. Tegucigalpa: Guaymuras.
15. Kevin B. Hendricks, L. M. (Diciembre 2004). The Balanced Scorecard: to adopt or not to adopt. *Ivey Business Journal* , 7-9.
16. Kroupensky, M. (4 de Septiembre de 2012). *Mac Kroupensky Associates*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2012, de <http://kroupensky.com/?p=1853>
17. Laudon, K. C. (2008). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson Educación de México.
18. Martínez, A. M. (2005). *Planeación y Evaluación Financiera*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
19. Mintzberg. (1995). *La estructura organizacional*. México: Prentice Hall.
20. Norton, R. S. (2001). The Strategy-Focused Organization . *Harvard Business School Press* , 3.
21. O.C. Ferrel, G. H. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
22. OPS. (2006). *Informe sobre desarrollo humano Honduras*. Tegucigalpa: Publigráficas S. de R.L.
23. *Página Oficial del Colegio Médico de Honduras*. (2012). Obtenido de <http://www.colegiomedico.hn/sitio/Inicio.aspx>
24. Paredes Machado, V. (Abril de 2011). *Podium del Estratega*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de about.me: [http://aboutme/podiumdel\\_estratega](http://aboutme/podiumdel_estratega)
25. *Revista Médica Hondureña*. (Octubre de 1987). *Biblioteca Virtual en Salud Honduras*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2012, de BVS: <http://www.bvs.hn/RMH/pdf/1987/pdf/Vol55-4-1987-3.pdf>



26. Rina G. de Kaminsky, J. A. (2006). Resultados del III Congreso Nacional de Parasitología. *Revista Médica Hondureña* , 218-223.
27. Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2010). *Metodología de la investigación 5ta ed.* México, D.F.: McGraw-Hill.
28. Secretaría de Salud. (2010). *Boletín estadístico de atención ambulatoria.* Tegucigalpa, M.D.C.
29. Sierra, M. (2011). *Epidemiología de VIH/ SIDA en Honduras.* Tegucigalpa: OPS.

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos

Tabla 2. Análisis FODA, Factores Internos y externos

Tabla 3. Entrevista realizada al Gerente General del CMH

Tabla 4. Análisis FODA, Factores Internos y externos

Tabla 5. Niveles jerárquicos de la institución

Tabla 6. Competencias ideales según nivel jerárquico

Tabla 7. Presupuesto estimado del funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Variables del estudio

Figura 2. Organigrama actual del CMH

Figura 3. Dimensiones estructurales del CMH

Figura 4. Tipo de diseño organizacional CMH

Figura 5. Pirámide jerárquica operativa adecuada

Figura 6. Relación entre la estrategia corporativa y el desempeño de los empleados

Figura 7. Histograma de comunicación de estrategia en encuestados en el CMH

Figura 8. Gráfico pastel representativo del conocimiento de objetivos en los empleados del CMH

Figura 9. Gráfico pastel representativo del conocimiento de roles y funciones del empleado

Figura 10. Histograma que representa percepción de exigencia en desempeño en los empleados del CMH

Figura 11. Histograma que representa percepción de cultura autónoma en la resolución de los problemas

Figura 12. Gráfico que representa el funcionamiento real del organigrama actual

Figura 13. Histograma que representa la existencia de diseño y perfil de puestos

Figura 14. Histograma de evaluación objetiva de desempeño

Figura 15. Histograma que representa el cumplimiento de códigos de ética y conducta en el CMH

Figura 16. Organigrama propuesto para el CMH

Figura 17. Organigrama propuesto para el Departamento de Recursos Humanos

Figura 18. Competencias colectivas (Gerentes y Empleados) de la institución

Figura 19. Organigrama propuesto del Departamento de Recursos Humanos

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 Instrumentos para técnicas de reclutamiento, selección y evaluación

Anexo 2 Instrumentos para evaluación de desempeño

Anexo 3 Encuesta

Anexo 4 Técnicas de evaluación de desempeño para el área Gerencial de Recursos Humanos

## ANEXO 1

### GUIA DE ENTREVISTA

Puesto solicitado\_\_\_\_\_

Fecha\_\_\_\_\_

Candidato\_\_\_\_\_

Entrevistó:\_\_\_\_\_

#### Lista de preparación

1. Revise los documentos entregados por los candidatos (hoja de vida, solicitud de empleo, recomendaciones, etc.,)
2. Decida cuales puestos experiencias son más relevantes para el puesto a ocupar
3. Revise las funciones principales que tendrá el puesto
4. Prepárese para realizar la revisión de antecedentes claves
  - Anote cualquier puesto/experiencia que no tenga muy claro o sobre el cual desearía más información.
  - Anote cualquier brecha entre empleos
3. Prepare la sección preguntas
  - a. Repase las definiciones de competencias y los indicadores conductuales
  - b. Modifique las preguntas para que se adapten mejor a la experiencia del candidato
  - c. Decida si debe cambiar el orden de las preguntas desarrolle preguntas adicionales si es necesario
4. Calcule el tiempo necesario para cubrir cada sesión de la Guía de entrevista

#### Perfil para abrir la Entrevista

- Salude al candidato
- Explique el propósito de la entrevista
- Que el entrevistador y el candidato se conozcan
- Ayudar al candidato a comprender la organización

#### Describa el plan de la entrevista

- Repase brevemente puestos/experiencias
- Haga preguntas para obtener información específica respecto a puestos experiencias pasadas.
- Proporcione información respecto al puesto y a la organización
- Dar al candidato la oportunidad de hacer preguntas sobre la organización el puesto.
- Responda las preguntas del candidato
- Señale que ambos obtendrán información necesaria para tomar buenas decisiones.
- Indique que estará tomando notas
- Explique las funciones esenciales del puesto

- Pregunte al candidato si puede realizar estas funciones.

## REVISIÓN DE ANTECEDENTES CLAVES

FORMACIÓN EDUCATIVA (No solicite información incluida en la hoja de vida)

Detalle

Otra educación

Entrenamiento:

## ANTECEDENTES LABORALES

Lugar:

Puesto:

Fecha:

¿Cuáles fueron sus principales responsabilidades?

¿Cómo encontró y obtuvo este empleo?

¿Por qué lo dejó o planea dejarlo?


INDAGUE LAS COMPETENCIAS: Utilice la guía de entrevistas por competencia.

#### CIERRE DE ENTREVISTA

- Información adicional, haga preguntas para ganar tiempo
- ¿Qué fortalezas tiene usted que no hayamos mencionado?
- De al candidato la oportunidad de hacer preguntas

#### FINALICE LA ENTREVISTA

- Explique los siguientes pasos del proceso de selección
- Agradezca al candidato por una entrevista productiva

|   |                                |                           |                    |               |
|---|--------------------------------|---------------------------|--------------------|---------------|
|  | Entrevista Inicial             |                           |                    | Aprobado por: |
|   | Elaborado por:<br>Karla Guerra | Elaboración:<br>SEPT 2012 | Última<br>Versión: | Código:       |

Nombre Completo:

Identidad:

Fecha de Nacimiento:

Estado Civil

Dirección Exacta

Celular

Teléfono

Educación (Lugar de egreso y título obtenido):

Primaria:

Media:

Secundaria:

Superior:

Última Experiencia Laboral

Último Salario

Aspiración Salarial


Como se entero de la Plaza:

## FORMATO FINAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN

|                |        |         |
|----------------|--------|---------|
| Entrevistador: |        |         |
| CANDIDATO :    | CARGO: | Fecha : |

| ETAPA DEL PROCESO                           | OBSERVACIONES FINALES                 | EVALUACIÓN |
|---|---------------------------------------|------------|
| 1. CURRICULUM VITAE                         |                                       |            |
| 2. RESULTADOS DE PRUEBAS PSICOMETRICAS      |                                       |            |
| 3. RESULTADOS OBTENIDOS EN PANEL ENTREVISTA |                                       |            |
| 4. REFERENCIAS LABORALES                    |                                       |            |
| 5. EVALUACION DE HABIILIDAD TECNICA         |                                       |            |
| 6. TERMINOS DE REFERENCIA                   |                                       |            |
| TOTAL                                       | Integre la información total obtenida |            |



|   |                           |                                |                  |               |
|---|---------------------------|--------------------------------|------------------|---------------|
|  | ACTA DE INDUCCIÓN         |                                |                  | Aprobado por: |
|   | Elaboración:<br>SEPT 2012 | Elaborado por:<br>Karla Guerra | Corroborado por: | Código:       |

Durante la inducción que reciba el nuevo empleado, es importante tener en cuenta la siguiente lista, con el fin de no olvidar ningún aspecto en este proceso.

Nombre del Empleado:

Departamento:

Fecha de Ingreso:

| ACTIVIDAD   | SI APLICA | NO APLICA | FECHA REALIZACION DE | OBSERVACIONES |
|---|-----------|-----------|----------------------|---------------|
| Indicar el lugar donde va a trabajar y presentarle al jefe inmediato.             |           |           |                      |               |
| Hacer entrega de las llaves de su oficina, escritorio, archivo o casillero.       |           |           |                      |               |
| Presentar al nuevo empleado con el personal                                       |           |           |                      |               |
| Mostrar las instalaciones de la empresa   |           |           |                      |               |
| Hacer entrega del Manual de Bienvenida  |           |           |                      |               |
| Dar a conocer el procedimiento para solicitarle elementos de oficina que requiera |           |           |                      |               |
| Hacer entrega de la Copia del Contrato de Trabajo                                 |           |           |                      |               |

|                                     |  |  |  |  |
|-------------------------------------|--|--|--|--|
| Apertura cuenta de Ahorro para pago |  |  |  |  |
| Hacer entrega del Carnet            |  |  |  |  |

El periodo de prueba es: \_\_\_\_\_

Nombre y Firma del Jefe de Recursos Humanos:

\_\_\_\_\_

Nombre y Firma del Empleado:

\_\_\_\_\_

## ANEXO 2: GUIA INDIVIDUAL DE CALIFICACIÓN

|                |         |
|----------------|---------|
| Entrevistador: | Cargo : |
| Entrevistado:  | Cargo : |
| Fecha :        |         |

| EVALUACIÓN EN BASE A OBJETIVOS DE PUESTO |            |           |
|--|------------|-----------|
| OBJETIVO DE PERFIL DE PUESTO             | EVALUACIÓN |           |
|  | CUMPLE     | NO CUMPLE |
|  |            |           |
|  |            |           |
|  |            |           |
|  |            |           |
|  |            |           |
|  |            |           |
| RESULTADOS:                              |            |           |



## ANEXO 3: ENCUESTA

Área de trabajo:

Profesión:

Sexo: F ( ) M ( )

1. En la institución se comunica la visión, misión y valores de la organización.  
SI NO
2. Conoce los objetivos de la gestión del Colegio Médico de Honduras.  
SI NO
3. En la organización los roles y funciones están claramente definidos y las tareas están estructuradas con precisión.  
SI NO
4. En la organización se exige un nivel de desempeño elevado.  
SI NO
5. La cultura de la institución incita a cada uno a demostrar autonomía en la resolución de los problemas que se encuentran.  
SI NO
6. La distribución de responsabilidades definida por el organigrama corresponde al funcionamiento real de la institución.  
SI NO
7. Se establece en la organización el perfil y diseño de puestos adecuado  
SI NO
8. La institución valora de manera objetiva mi desempeño con criterios claros.  
SI NO
9. La institución cuenta con códigos de ética y conducta actualizados.  
SI NO

## ANEXO 4: EJEMPLO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS NIVEL DIRECTIVO GERENCIAL PARA EVALUACION

| COMPETENCIA: COMPROMISO ORGANIZACIONAL   |   |  |
|--|---|--|
| Definición:  |   |  |
| Nivel de compromiso personal y profesional con las directrices de la empresa.  |   |  |
| COMPETENCIAS E INDICADORES   | PREGUNTAS   | QUE EVIDENCIAS OBSERVA   |
| 1. Conoce las políticas, metas y objetivos de su Compañía.   | <p>¿Cuáles son los objetivos claves de la institución?<br/>                     ¿Qué conoce de nuestra compañía? Del sector en el que se desenvuelve?</p>   | Muestra conocimientos generales de la institución y el sector donde se encuentra.  |
| 2. Se expresa de manera entusiasta y positiva sobre la empresa y sus servicios, en los diferentes escenarios en donde se mueve.  | <p>¿Cuáles son las mayores fortalezas de su compañía actual?<br/>                     ¿Cuáles sus mayores debilidades?</p>  | Muestra interés en identificar las fortalezas y debilidades  |
| 3. Se involucra activamente con otros departamentos, participa y apoya actividades de trabajo diferentes a las de las propias de su cargo. Participa activamente e implementa en su cargo y áreas los cambios propuestos por la institución. | <p>¿En qué otras actividades de su compañía, diferentes a los compromisos estrictos de su trabajo, participa actualmente? Cómo se vinculó?<br/>                     ¿Cuál es su rol? ¿Cuáles son sus aportes?<br/>                     ¿En qué proyectos, de la compañía diferentes a su cargo actual, ha participado? ¿Cuál ha sido su rol? ¿Quienes más han intervenido? ¿Qué aportes ha hecho?</p> | Ha participado de manera voluntaria en diferentes actividades que le han requerido tiempo o esfuerzo adicional. Muestra dedicación a las mismas, pese a que le implican trabajo adicional. |
| 4. Su comportamiento refleja integridad y transparencia, hace lo que dice y cumple compromisos y promesas generando confianza en los demás   | <p>Relate una situación en la que otras personas lo hayan cuestionado en sus principios éticos.<br/>                     ¿Quienes intervinieron? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado de sus acciones?<br/>                     ¿En qué situaciones no ha cumplido lo que dice?<br/>                     ¿Qué hizo? ¿Qué resultado obtuvo?</p>   | Muestra un comportamiento correcto e integro frente a situaciones que lo cuestionan en sus principios.   |

| COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL AGREMIADO  |  |   |
|--|--|---|
| Definición:  |  |   |
| Excede las expectativas de los clientes internos y externos a través de la calidad del servicio al cliente, satisfaciendo sus necesidades y demostrando el valor agregado del servicio brindado. |  |   |
| COMPETENCIAS E INDICADORES   | PREGUNTAS  | QUE EVIDENCIAS OBSERVA  |
| 1. Conoce en forma precisa los procesos de su área y cargo.  | ¿Cuáles son las principales funciones y servicios de su cargo?<br><br>¿A quién sirven estos procesos?  | Conoce las funciones y servicios de su cargo actual. Sabe quiénes son sus usuarios y qué utilidad tienen.   |
| 2. Propone e implementa mejoras continuas a los procesos de su área (o cargo) para servir mejor a los agremiados   | ¿Qué mejoras a los procesos de su cargo ha hecho que se reflejen en un mejor resultado para su cliente (interno - externo)? ¿Quiénes intervinieron? ¿Qué resultados obtuvo?  | Demuestra cambios evidentes en los procesos a cargo que han conducido a mejores resultados o servicios para su cliente.   |
| 3. Evalúa decisiones basado en el impacto que tendrán en los agremiados  | Relate una situación en la que no logró los estándares establecidos por su cliente (interno\ externo). ¿Cuál era su rol, qué Hizo? Qué resultados obtuvo? ¿Qué aprendió de la situación que pudo aplicar a su cargo posteriormente?                          | Evidencia aprendizajes en cuanto a su orientación al servicio, que posteriormente ha aplicado a su desempeño.   |
| 4. Desarrolla con iniciativa relaciones cordiales con los clientes.  | Recuerde por favor una situación a través de la cual usted logró comunicarse y establecer una relación con un cliente, producto de haber atendido sus necesidades. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado de su gestión? ¿Cómo es la relación con el cliente hoy? | Muestra de evidencias de situaciones en las cuales fue amable, cuidadoso (a) en el manejo de una situación difícil del cliente, generando una relación favorable para el cliente. |
| 5. Conoce las necesidades y expectativas de los clientes.  | ¿Quiénes son sus clientes externos actuales? Cuáles son sus principales necesidades y expectativas? ¿Qué hace usted para conocer cómo cambian sus necesidades a través del tiempo?   | Da ejemplos sobre las necesidades de sus clientes y de estrategias a través de las cuales está enterado (a) de la evolución de las mismas.  |

|   |   |   |
|---|---|---|
| 6. Escucha con empatía las necesidades y solicitudes de los clientes. | Por favor relate una oportunidad en la que un cliente le expresó una inquietud o problema y a usted le correspondió escuchar y comprender su situación. Qué situación era? Qué problema tenía su cliente? Cómo lo apoyó? Qué resultados obtuvo. | Presenta evidencia de haberse puesto en la situación del cliente para realmente comprenderlo, entender cuál es su situación y necesidad, y decidir cómo apoyarlo.<br><br>Muestra evidencias de su apoyo a través de soluciones oportunas a las necesidades o problemas de los clientes. |
|---|---|---|

| <b>COMPETENCIA: COMPROMISO CON LA CALIDAD</b>  |  |  |
|--|--|--|
| Definición:<br><br>Realizar con interés y precisión todas las tareas y actividades de los procesos de acuerdo con los lineamientos y especificaciones definidos  |  |  |
| COMPETENCIAS E INDICADORES   | PREGUNTAS  | QUE EVIDENCIAS OBSERVA   |
| 1. Se interesa por permanecer actualizado y adquirir nuevos conocimientos que mejoren las prácticas en su área.  | Que conoce de procesos de calidad?, Que procesos de calidad ha aplicado a su cargo? ¿en su experiencia que le ha aportado el sistema de calidad a su cargo y a su desempeño?                       | Muestra conocimiento general pero aplicado del sistema de calidad de su organización   |
| 2. Establece mecanismos para garantizar la calidad en sus procesos, definiendo con claridad los criterios que busca el cliente<br>3. Hace seguimiento para verificar el cumplimiento de las metas de su área o cargo | ¿Qué estrategias de seguimiento o verificación utiliza habitualmente para asegurar el cumplimiento de las metas a cargo? ¿Qué resultados obtiene? ¿Qué puede mejorar en su proceso de seguimiento? | Demuestra sobre políticas, procedimientos y herramientas asociadas al producto o servicio al ofrecer información clara y precisa sobre el tema.<br><br>Evidencia estrategia efectiva para asegurar el cumplimiento de los planes a cargo. Identifica áreas de mejora en sus procesos de seguimiento. |
| 4. sigue de manera precisa y cuidadosa los procedimientos y políticas establecidos para realizar las tareas.   | Cuénteme de alguna ocasión en su puesto de trabajo en que haya notado un proceso o tarea que se realizaba incorrectamente, ¿Qué hizo usted? ¿Qué resultados obtuvo?                                | Sigue los procedimientos establecidos e identifica áreas de mejora   |



|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>5. Asegura resultados de alta calidad.</p>  | <p>Al trabajar en una tarea repetitiva es fácil perder la concentración y dejar pasar detalles importantes que podrían causar problemas después: ¿Dame un ejemplo en que esta situación le haya ocurrido? ¿Qué resultados obtuvo?.</p>  | <p>Es cuidadoso de los detalles de las tareas, revisa y se asegura que no existan errores en lo que hace.</p> |
| <p>6. Aclara los requerimientos de las tareas, Complementa todos los detalles Verifica los resultados en cuanto al fin de determinar si son exactos y están completos.</p> | <p>¿Describa una ocasión en que haya identificado un error, problema, defecto que haya escapado de la atención de los otros. ¿Qué hizo Usted?, ¿Que ocurrió? ¿Qué resultados obtuvo?</p> <p>¿Cuénteme sobre un proyecto en el que haya trabajado ¿Como mantuvo la huella de los detalles? ¿Qué resultados obtuvo?</p> | <p>Demuestra ser muy cuidadoso en las acciones que realiza.,</p>  |