



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE  
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO  
DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA EL  
HOSPITAL MILITAR DE  
TEGUCIGALPA**

**SUSTENTADO POR:**

**KARLA MARÍA GONZÁLEZ CASTILLO  
ISRAEL ANTONIO REINA OCAMPO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA M.D.C., F.M., HONDURAS, C.A.**

**ABRIL 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE**

**PROPUESTA DE  
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO  
DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA EL  
HOSPITAL MILITAR DE  
TEGUCIGALPA**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**MARIA SARAÍ RIERA VEGA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**FRANCISCO MONDINO**

**ENRIQUE JOVEL RIVAS SOLIS**

**ALBERTINA NAVARRO**

**\* La autorización firmada se encuentra adjunta a nuestros expedientes**

## **RESUMEN**

El presente trabajo se desarrolló como aporte para la mejora de los procesos de la administración de recursos humanos del Hospital Militar de Tegucigalpa, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos estratégicos planteados por la institución para el año 2027, mediante investigación de tipo cualitativa se identificaron los aportes y la falta de contribución de los actuales procesos gestión humana a la planeación estratégica, el diagnóstico dio a conocer que existen notorias brechas y la necesidad de implementar un nuevo modelo de gestión humana, por tanto, se propuso la implementación de un modelo integral que comprende la metodología de gestión por competencias, diseñado inicialmente con los subsistemas de reclutamiento y selección, perfil de puestos y evaluación de desempeño. Debido a las oportunidades de mejora encontradas y al aporte del modelo de gestión por competencias, se recomendó completar el diseño del mismo, integrando los subsistemas de plan de sucesión, formación y remuneración y beneficios, y su implementación a fin de alinear las competencias de los colaboradores a los objetivos estratégicos del hospital.

Palabras claves: Administración de recursos humanos, Evaluación de desempeño, Gestión por competencias, Hospital Militar, Perfil de puestos.

## **ABSTRACT**

The present work was developed as a contribution for the improvement of the processes of the human resources administration of the Military Hospital of Tegucigalpa, with the purpose of contributing to the achievement of the strategic objectives proposed by the institution for the year 2027, through qualitative research. The contributions and lack of contribution of the current human management processes to strategic planning were identified, the diagnosis revealed that there are well-known gaps and the need to implement a new human management model, therefore, the implementation of an integral model that includes the methodology of management by competences, initially designed with the subsystems of recruitment and selection, profile of positions and evaluation of performance. Due to the improvement opportunities found and the contribution of the competency management model, it was recommended to complete the design of the same, integrating the subsystems of succession plan, training and remuneration and benefits, and its implementation in order to align the competencies of the collaborators to the strategic objectives of the hospital.

Key words: Human resources administration, Job profile, Management by competencies, Military Hospital, Performance evaluation.

## **DEDICATORIA**

Israel Reina: Este proyecto está dedicado a mis padres, quienes fueron mis primeros educadores, formadores de valores inquebrantables a través de su ejemplo, quienes antepusieron sus necesidades para satisfacer las mías. A ellos que me iniciaron en este arduo camino de formación profesional y moral hasta ver hoy realizados sus sueños.

A mi esposa Haydy Vega, a mis e hijos Gabriel, Alessandro, Diego e Ian Reina, quienes sin duda alguna fueron el motor que impulsó mis sueños y anhelos, a ellos que soportaron mis desilusiones, pero que también compartieron mis alegrías.

Karla González: A mi madre María Teresa Castillo y mi padre Sergio González Velásquez, por ser unos padres maravillosos, por su apoyo incondicional, por siempre motivarme a alcanzar mis metas y por guiarme por el buen camino para seguir adelante y no desmayar ante los problemas.

A todos ellos dedicamos nuestro proyecto, por su incondicional apoyo a lo largo de nuestra carrera universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos en primera instancia a Dios, por haber creado el universo y la ciencia y por brindarnos aliento de vida llenando nuestra mente con la habilidad para aprender y superarnos, guiando siempre nuestro camino con su poderosa mano, hasta llegar al punto de culminar nuestra formación profesional.

A María Saraí Riera MSc, por su valioso aporte, mediante la asesoría brindada en la construcción de tan importante trabajo, gracias por la disposición de tiempo y esmero con el compartió con nosotros sus conocimientos y experiencia adquirida a través de su formación académica y varios años de trabajo en la administración de recursos humanos. Sin su apoyo no lo hubiésemos logrado.

Un especial agradecimiento a nuestros apreciados maestros, personas de noble corazón que dedican su vida a compartir su valiosa sabiduría con los demás, expertos en expandir mentes y en sembrar la semilla del saber.

A las autoridades del Hospital Militar de Tegucigalpa, quienes nos abrieron las puertas de la institución, dispusieron su tiempo y nos brindaron la información necesaria para contribuir, mediante nuestro aporte, a la mejora de sus procesos en la administración de recursos humanos.

Y finalmente, un agradecimiento a todas las personas que de manera directa o indirecta brindaron su apoyo, nos regalaron su tiempo, compartieron sus experiencias e hicieron que este proyecto fuera posible.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
1.1 Introducción .....	16
1.2 Antecedentes del problema .....	17
1.3 Definición del problema.....	18
1.3.1 Enunciado del problema .....	18
1.3.2 Formulación del problema.....	19
1.3.3 Preguntas de investigación .....	19
1.4 Objetivos del proyecto .....	20
1.4.1 Objetivo general .....	20
1.4.2 Objetivos específicos.....	20
1.5 Justificación.....	21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	22
2.1 Análisis de la situación actual .....	22
2.1.1 Situación política .....	22
2.2 Análisis der las cinco fuerzas competitivas.....	27
2.2.1 Rivalidad de la industria.....	28
2.2.2 El poder de negociación con los clientes.....	28
2.2.3 Amenaza de productos / servicios sustitutos .....	29
2.2.4 Amenaza de nuevos competidores .....	29
2.3 Diagnostico FODA.....	30
2.3.1 Fortalezas.....	30
2.3.2 Oportunidades.....	30
2.3.3 Debilidades .....	30
2.3.4 Amenazas.....	30

2.4 Teoría de sustento.....	31
2.4.1 Análisis de las metodologías .....	31
2.4.2 Antecedentes de las metodologías previas .....	37
2.4.3 Análisis crítico de las metodologías .....	38
2.4.4 Conceptualización .....	45
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	48
3.1 Metodologías de gestión por competencias y evaluación de desempeño .....	49
3.1.1 Tipo y nivel de investigación.....	49
3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación .....	49
3.1.3 Población y muestra.....	50
3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	50
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	54
4.1 Antecedentes de la empresa .....	54
4.1.1 Breve descripción histórica .....	54
4.1.2 Servicios que ofrece el Hospital Militar .....	55
4.1.3 Misión.....	56
4.1.4 Visión.....	56
4.1.5 Valores.....	56
4.2 Proceso actual.....	57
4.2.1 Descripción de los procesos .....	57
4.3 Método de medición aplicado .....	62
4.3.1 Justificación .....	62
4.3.2 Aplicación.....	62
4.4 Resultados .....	63
4.4.1 Análisis de resultados .....	68

4.5 Propuesta de mejora .....	73
4.5.2 Evaluación de desempeño por competencias. ....	80
4.6.1 Manual de gestión por competencias.....	81
4.6.3 Cronograma de aplicación .....	95
4.6.4 Detalle de cambios y responsables de su ejecución .....	95
4.6.5 Presupuesto .....	96
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	98
5.1 CONCLUSIONES .....	98
5.2 RECOMENDACIONES .....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS.....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

1. Plan de Recolección en el Hospital Militar de Tegucigalpa .....	53
2. Resultado de las entrevistas a los jefes de departamento y subdirector del Hospital Militar.....	63
3. Entrevista al jefe de recursos humanos del Hospital Militar .....	65
4. Cronograma de las actividades.....	95
5. Presupuesto de gastos.....	97

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Presupuesto asignado a la Secretaria de Defensa Nacional de Honduras.....	25
2. Población Hondureña con acceso a servicios de salud 2018.....	26
3. Entrevista a los jefes de departamento y subdirector del Hospital Militar, sobre las competencias institucionales.....	66
4. Entrevista a los jefes de departamento y subdirector del Hospital Militar, sobre las propuestas de las competencias institucionales.....	67
5. Entrevista a los jefes de departamento y subdirector del Hospital Militar, sobre las competencias gerenciales.....	67
6. Entrevista a los jefes de departamento y subdirector del Hospital Militar, sobre las propuestas de las competencias gerenciales.....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

1. Organigrama de las Fuerzas Armadas de Honduras..... 23
2. Organigrama del modelo de gestión por competencias..... 76
3. Organigrama del armado del modelo de gestión por competencias..... 76

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

## **1.1 Introducción**

El presente trabajo se refiere al diagnóstico de los actuales procesos de la administración de recursos humanos y su contribución con el logro de los objetivos estratégicos, plasmados en el documento Planificación Estratégica 2017-2027 del Hospital Militar de Tegucigalpa.

La administración de recursos humanos juega un papel fundamental en el desarrollo de los colaboradores y su relación con el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución, la existencia de brechas entre las capacidades del recurso humano y las expectativas planteadas por la alta dirección del hospital, dieron paso a un análisis de los actuales procesos, así como la identificación un modelo de gestión humana aplicable a la institución, que permita alinear las capacidades de los colaboradores al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A través del diagnóstico se identificó que el modelo de gestión por competencias es un sistema integral idóneo para reducir las brechas existentes.

Mediante el involucramiento y el valioso aporte de todos los jefes de departamento y subdirección del hospital, se construyeron las bases del modelo de gestión por competencias como punto de partida para una administración de recursos humanos con mayor eficiencia y

eficacia.

## 1.2 Antecedentes del problema

La planificación estratégica es proceso que permite a las organizaciones conocer cómo alcanzar la misión y visión a través de un planeamiento, fundamentado en los valores institucionales, que describa hasta donde y como se quiere llegar la organización.

A mediados del año 2017, se presentó a la alta gerencia del Hospital Militar de Tegucigalpa el documento “*Planificación Estratégica 2017-2027*” elaborado por el consultor Iván Rolando Flores, instrumento que interrelaciona la misión con la visión del Hospital Militar, a través del planteamiento de objetivos y metas que involucra a todas las unidades de la institución. Los objetivos estratégicos propuestos se describen desde la perspectiva de cliente, finanzas, procesos y aprendizaje e innovación. Esta última perspectiva identificó la carencia de los subsistemas de planes de compensación y beneficios, plan de formación, los cuales, junto a selección y reclutamiento, desarrollo y planes de carrera, perfil de puestos y evaluación de desempeño forman parte de la dirección estratégica de recursos humanos (Alles M. , Diccionario de competencias , 2015).

### 1.3 Definición del problema

#### 1.3.1 Enunciado del problema

El departamento de Recursos Humanos del Hospital Militar ha implementado diferentes subsistemas para la administración del talento humano tales como: reclutamiento y selección, perfil de puesto y evaluación de desempeño, considerando que la administración del talento humano juega con un papel importante en el cumplimiento de las metas institucionales, se desconoce si los subsistemas antes mencionados contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos plasmados en el documento *“Planificación Estratégica 2017-2027 del Hospital Militar”*, el cual describe en sus páginas iniciales un diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los diferentes departamentos del Hospital Militar; en lo que a la administración del talento humano respecta se identificaron oportunidades de mejora tales como:

1. Falta de plan de carrera.
2. Falta de un manual de la escala salarial.
3. Ambiente laboral con dificultades en las relaciones interpersonales.
4. Manual de reclutamiento, selección e inducción no es aplicado.
5. Falta de coordinación con otros departamentos.
6. Falta de un sistema para la administración de talento humano y su remuneración.
7. Sistemas de archivo de expedientes de personal obsoleto, desactualizado, desordenado, inseguro y sin respaldo.

8. Falta de programas de capacitación al personal acorde a las necesidades.
9. Exclusión de los beneficios laborales de IPM al personal de planilla complementaria (Flores, 2017).

Ante estos hallazgos, el Hospital Militar se enfrenta a un posible incumplimiento total o parcial de los objetivos estratégicos.

### 1.3.2 Formulación del problema

¿Cuál debe ser la contribución de la actual administración de recursos humanos al cumplimiento de la planificación estratégica 2017-2027 del Hospital Militar?

### 1.3.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cómo se desarrollan los procesos de los actuales subsistemas de reclutamiento y selección, perfil de puestos y evaluación del desempeño en el Hospital Militar?
2. ¿Cuáles son los actuales modelos para la administración de recursos humanos aplicables a centros hospitalarios?
3. ¿Cuál es el modelo idóneo para la actual administración de recursos humanos del Hospital Militar que contribuya al cumplimiento de la planificación estratégica 2017-2027?

## 1.4 Objetivos del proyecto

### 1.4.1 Objetivo general

Proponer un plan de acción complementario para la administración de recursos humanos, a través del análisis de los procesos de los subsistemas de reclutamiento y selección, perfil de puestos y evaluación de desempeño, que contribuya al cumplimiento de la planificación estratégica 2017-2027 del Hospital Militar de Tegucigalpa.

### 1.4.2 Objetivos específicos

1. Describir los procesos de los actuales subsistemas de reclutamiento y selección, perfil de puestos y evaluación de desempeño del Hospital Militar de Tegucigalpa.
2. Analizar los actuales modelos de la administración de recursos humanos aplicables a centros hospitalarios.
3. Proponer un plan de acción para la mejora de los actuales procesos de los subsistemas de reclutamiento y selección, perfil de puestos y evaluación de desempeño que contribuya al cumplimiento de la planificación estratégica 2017-2027 del Hospital Militar de Tegucigalpa.

## 1.5 Justificación

El documento “*Planificación estratégica 2017-2027*” identificó a través del diagnóstico FODA algunas oportunidades de mejora de la administración de recursos humanos del Hospital Militar de Tegucigalpa.

(Zapata, Sánchez, & García, 2008) definen la gestión humana como:

La actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, organizar, redistribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar el management, la cultura organizacional y capital social donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva. (p.16)

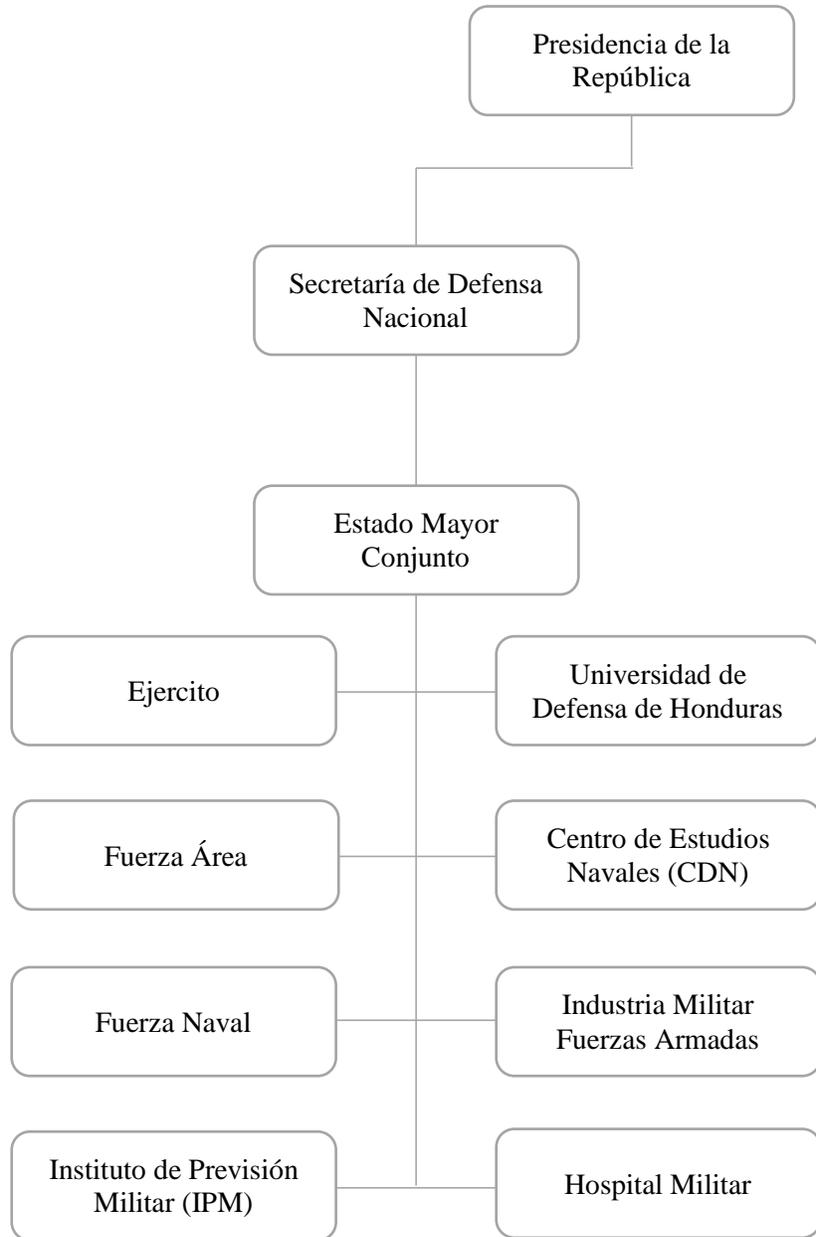
Considerando que la gestión humana es parte fundamental de apoyo y soporte a la dirección del Hospital Militar, se vuelve necesario identificar las acciones que la actual administración de recursos humanos debe implementar para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### 2.1 Análisis de la situación actual

#### 2.1.1 Situación política

El Hospital Militar de Tegucigalpa, por ser una institución dependiente del Estado Mayor Conjunto y este, a su vez, de la Secretaría en el Despacho de Defensa Nacional, se ve directamente influenciado por los cambios de mando en el aparato estatal. Los puestos de jefatura del Hospital Militar solamente pueden ser ocupados por oficiales de las Fuerzas Armadas y estos son designados por el jefe del Estado Mayor Conjunto, el tiempo que un oficial ostenta un cargo de jefatura oscila en un período de dos a tres años, esto dificulta la implementación y/o continuidad de procesos de mejora en la administración de recursos humanos o el desarrollo de nuevas metodologías de trabajo, además de la limitante del tiempo, también existen otros factores tales como la formación académica del oficial en relación al cargo que desempeña o la transferencia de la información de un oficial saliente a otro entrante.



**Figura 1. Organigrama de las Fuerzas Armadas de Honduras**

Fuente: (Secretaría de Defensa Nacional, 2019)

### 2.1.2 Situación económica

La crisis política del 2009 desencadenó una crisis económica en el país, sin embargo, “Honduras ha experimentado una recuperación moderada, impulsada por inversiones públicas, exportaciones y altos ingresos por remesas. En 2017 el país creció un 4.8 % y para el 2018 el crecimiento fue de 3.6 %” (Banco Mundial, 2019). Este repunte económico impactó positivamente en la asignación del presupuesto a la Secretaría en el Despacho de Defensa Nacional y consecuentemente al Hospital Militar, de acuerdo al Sistema de Administración Financiera Integrada (SIAFI 2019), el presupuesto aprobado por el Congreso Nacional para el año 2017 fue de L. 99, 686,847.00, incrementándose en un 5.57% para el año 2018 y en un 12.59% para el año 2019. Esta mejora presupuestaria puede beneficiar a la administración del recurso humano del Hospital Militar en la medida en la que se gestione y se destinen mayores recursos económicos para la adquisición de sistemas de información, implementación de nuevas metodologías que contribuyan al cumplimiento de objetivos estratégicos, entre otros aspectos.



**Gráfico 1. Presupuesto asignado a la Secretaría en el Despacho de Defensa Nacional.**

Fuente: ( (SIAFI, 2019)

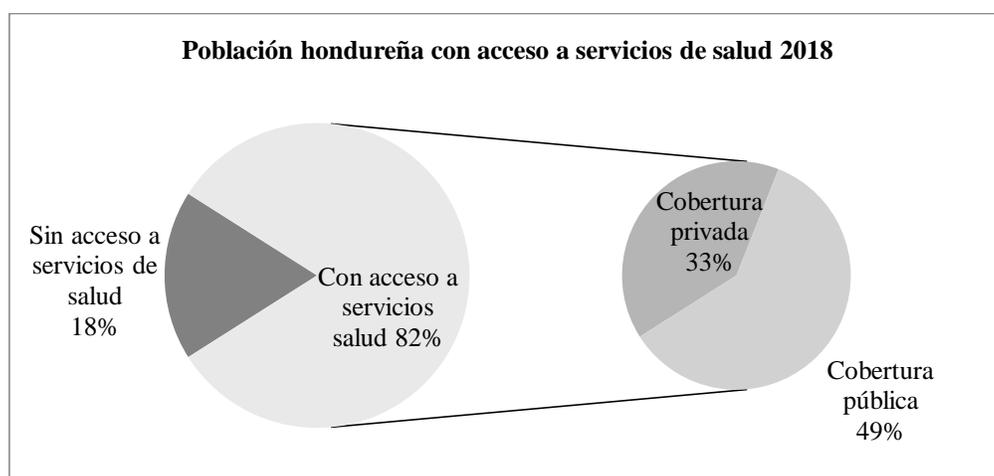
### 2.1.3 Situación social

Una parte de la población hondureña se encuentra desprotegida en materia de seguridad social, las cifras indican que el 18% de las personas no tiene acceso a los servicios de salud. La Secretaria de Estado en el Despacho de Salud solamente ofrece una cobertura del 60% de los servicios (Ramos, 2016).

En vista de lo anterior, el sistema nacional de salud pública enfrenta grandes retos de atención médica de la población hondureña, como la ampliación la cobertura mediante iniciativas gubernamentales de proyectos hospitalarios que satisfagan la demanda de la población y que garantice la atención integral sostenible.

Ante tal problemática, el Hospital Militar coordina a través de la administración de recursos humanos, la asistencia médica a pacientes de bajos recursos económicos mediante

brigadas médicas en distintas colonias de la ciudad capital, beneficiando a centenares de hondureños a través de consultas con médicos generales, vacunas, tomas de presión arterial, dotación de medicamentos, servicios odontológicos entre otros. Además de la prestación de estos servicios de forma gratuita, también se imparten charlas contra el cáncer, VIH, entre otros, como un aporte para prevenir y reducir las muertes a causa de enfermedades terminales.



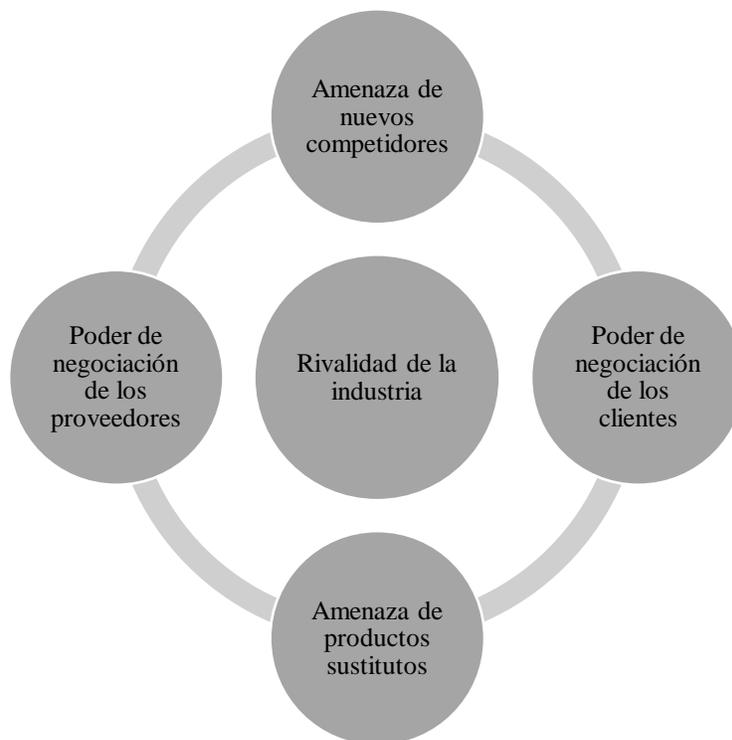
**Gráfico 2. Población hondureña con acceso a servicios de salud 2018.**

#### 2.1.4 Situación tecnológica

En el caso del Hospital Militar en los últimos años ha tenido un crecimiento en infraestructura, como ser la construcción de un edificio de emergencia y UCI, remodelación del edificio administrativo, la ampliación de la sala de hospitalización, salas de consulta externa, mejoras en las actuales salas de cuidados intensivos y emergencia. En innovación tecnológica el Hospital Militar ha invertido en la compra de equipo médico de alta tecnología mejorando la calidad y experiencia de los pacientes que hacen uso de los servicios de salud.

Sin embargo, el Hospital Militar no cuenta con la tecnología apropiada para la gestión del talento humano, esto se ve evidenciado ya que actualmente los expedientes de todo el personal que labora en el hospital se encuentran archivados en físico lo que dificulta la obtención rápida de información, anteriormente se intentó digitalizar los expedientes del personal sin embargo fracasó ya que no se contaba con las herramientas o el personal capacitado para la implementación del sistema. Otro aspecto es en relación a la aplicación de la evaluación por desempeño, ya que la misma se aplica en un formato impreso lo que dificulta la tabulación de los datos, retrasando la entrega de los resultados y en el proceso de reclutamiento y selección no se cuenta con un sistema que archive el proceso, lo que conlleva a la pérdida de información del personal.

## 2.2 Análisis der las cinco fuerzas competitivas



### 2.2.1 Rivalidad de la industria

En las ciudades de Tegucigalpa y Comayagüela se registran al menos 20 hospitales privados, dirigiendo sus servicios a diferentes segmentos o especialidades y ubicados a lo largo y ancho de la ciudad.

La rivalidad se centra en la captación de nuevos pacientes por crecimiento poblacional o incremento de enfermedades, o también, por la creación de campañas de salud dirigidas específicamente a un sector y de manera estacional. Por otra parte, la asociación con compañías de seguros médicos, captando nuevos pacientes, al pertenecer a una red de proveedores de servicios médicos.

### 2.2.2 El poder de negociación con los clientes

En la ciudad de Tegucigalpa existe una alta demanda de servicios médicos, debido a que la red pública únicamente atiende al 60% de la población y, además un 18% de la población no tiene acceso a servicios de salud, en primera instancia pareciese que los clientes no generan un alto poder de negociación para bajar precios por la alta demanda, sin embargo, es necesario considerar otros factores que pueden ser amenazantes y generar presión de precios bajos de parte de los pacientes y son: el bajo poder adquisitivo de la gran mayoría de población capitalina y por otra parte la ubicación geográfica del hospital en la periferia de la ciudad, factor que implica una inversión mayor en pago de transporte público y tiempo en desplazamiento.

### 2.2.3 Amenaza de productos / servicios sustitutos

Debido a la idiosincrasia de la población capitalina la medicina natural es un producto sustituto de los servicios médicos, en vista de que los pacientes se auto-recetan dejando de asistir a una consulta médica. Por otra parte, servicios telefónicos o televisados de consultas médicas han venido a sustituir parcialmente la tradicional consulta médica en los hospitales.

#### Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que existe una alta oferta a nivel nacional de insumos hospitalarios, así como de otros productos o servicios de primera o segunda necesidad del hospital. Por otra parte, las compras se realizan con parámetros de altos volúmenes de productos de mayor frecuencia de consumo.

### 2.2.4 Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada para el sector de servicios médicos a nivel hospitalarios privadas son altas, debido a la alta inversión económica, las regulaciones y altas exigencias del ente estatal regulador y por el bajo poder adquisitivo de la población para adquirir servicios de salud privados, sin embargo, de acuerdo al artículo 1 del Código de Salud, la salud es considerada como un estado de bienestar integral, biológico, psicológico, social y ecológico es un derecho humano inalienable y corresponde al Estado, el fomento de su protección, recuperación y rehabilitación. En ese sentido, la amenaza de nuevos centros hospitalarios públicos es latente, debido a que el Estado, puede ampliar la red hospitalaria en cualquier momento, a fin de proveer y garantizar la salud de los capitalinos.

## 2.3 Diagnostico FODA

### 2.3.1 Fortalezas

- Especialización médica alta.
- Capacidad instalada.
- Capacidad logística de movilización de pacientes vía aérea o terrestres
- Estabilidad laboral.

### 2.3.2 Oportunidades

- Estrategias de mercadeo para atracción de pacientes civiles.
- Diversificación de servicios médicos.
- Actualización de tecnologías médicas.
- Responsabilidad social.

### 2.3.3 Debilidades

- Sistema informático.
- Poco incentivo salarial.
- Ubicación geográfica.
- Contratación de personal por recomendación.

### 2.3.4 Amenazas

- Insuficientes recursos para invertir en Investigación y Desarrollo.
- Situación económica y social: aumento del desempleo, disminución del desempleo e inestabilidad política.
- Falta de recursos para modernizar equipos.
- Dirección sin experiencia en administración hospitalaria.

## 2.4 Teoría de sustento

### 2.4.1 Análisis de las metodologías

#### 2.4.1.1 Administración de recursos humanos

Se considera como administración de recursos humanos “la utilización de personas y recursos para lograr de objetivos organizacionales” (Mondy & Noe, 2005, p. 4), mediante procesos administrativos estructurados. Dependiendo de las necesidades o de la magnitud de una organización estos pueden variar en cantidad o proporción en relación a otras organizaciones, para efectos de este trabajo se consideraron los procesos administrativos mayormente utilizados.

#### Proceso de reclutamiento y selección

Es un proceso mediante el cual las organizaciones contratan al personal idóneo para ocupar un puesto determinado dentro de la misma, el requerimiento de un nuevo colaborador, ya sea para una nueva plaza o el reemplazo de otro colaborador, debe estar alineado a la planeación y contribuir con cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

De forma general, las etapas del proceso de reclutamiento y selección son:

- Identificación de la necesidad de un nuevo colaborador
- Reclutamiento

- Selección
- Incorporación a la organización

#### Proceso de plan de sucesión

El plan de sucesión o carrera es el proceso mediante el cual se definen los pasos y niveles que un colaborador debe seguir en su carrera laboral para ascender jerárquicamente dentro de la organización. No se trata únicamente de trazar una línea en la estructura organizacional como camino a seguir de un colaborador, sino también, determinar los requisitos para optar a una nueva posición tales como: su formación y nivel académica, desempeño y expectativas dentro de la organización, entre otros factores. El proceso de plan de sucesión es altamente motivador para todo colaborador y consecuentemente se obtiene el mejor desempeño en vista de sus aspiraciones de desarrollo y crecimiento profesional.

#### Proceso de formación

El plan de formación constituye un proceso complementario a la formación y competencias desarrolladas por los colaboradores, permitiendo reforzar aquellos comportamientos en los que existen brechas mayores entre su desempeño y el esperado por la organización. Además, es un proceso subsecuente a la evaluación de desempeño y complementario al plan de sucesión, debido a que permite la preparación de los candidatos inmediatos a ser ascendido a otras posiciones, facilitando su incorporación, mejorando la productividad, disminuyendo el tiempo de transferencia de la información, actualizando los conocimientos y evitando el desgaste del recurso humano.

## Proceso de evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso que permite identificar el rendimiento de un colaborador en relación al desempeño esperado por la organización, mediante la evaluación de comportamientos observables, previamente definidos, con base en las competencias necesarias para el desarrollo de las funciones del puesto en que se desempeña.

En ese sentido, se puede identificar cuan productivo es un colaborador o cuáles son sus áreas de mejora para elevar su rendimiento a través de un proceso de formación alineado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

## Proceso de plan compensación y beneficios

El proceso de plan compensación y beneficios está altamente relacionado con los resultados y productividad de la organización, contribuye a mantener un buen clima laboral, aumentar el desempeño, disminuir la rotación, entre otros factores.

El plan de compensación y beneficios no se limita únicamente a mantener un equilibrio entre los sueldos y salarios de sus colaboradores en relación a los de la industria, sino también, beneficios adicionales tales como: aumento salarial, bonificaciones, plan de retiro, seguro de vida, seguro médico y hospitalario, entre otros, teniendo como finalidad favorecer a los colaboradores e incentivarlos a cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

## Proceso de análisis y descripción de puestos

El proceso de análisis y descripción de puestos es un método que permite identificar y definir las tareas o funciones a realizarse en un puesto determinado y los factores complementarios que se requieren para el cumplimiento exitoso.

### 2.4.1.2 Modelos de administración de recursos humanos

La principal actividad de la administración de recursos humanos se basa en el desarrollo efectivo y eficiente de las personas y su contribución a los intereses de la organización para lograr los objetivos de manera efectiva.

Las organizaciones han adoptado diversos modelos para administrar el recurso humano en la búsqueda de fuentes de desarrollo organizacional, entre los más conocidos y utilizados en la actualidad se encuentran: la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias.

#### Gestión del talento humano

La gestión del talento humano se basa en el desarrollo de las potencialidades que tienen las personas mediante el apoyo, impulso e incentivo del talento de los colaboradores y su contribución a los procesos productivos de la organización, como una alternativa de cambio organizacional (Zabaleta, 2003, p. 117).

La prioridad de la gestión del talento humano es el desarrollo de los colaboradores y su preparación para ocupar, a mediano o largo plazo, posiciones gerenciales o de liderazgo, a través de un proceso que incluye formación y/o entrenamientos, acompañamiento y retroalimentación, entre otros, con el objetivo de retener al mejor talento dentro de la organización. En este proceso deben involucrarse todos los gerentes de la organización como responsables directos del desarrollo y retención de talentos.

En síntesis, la gestión del talento busca el compromiso a largo plazo de los colaboradores talentosos dentro de la organización, en la búsqueda de logro de los objetivos y de la sucesión oportuna de una nueva generación de directivos.

### Gestión del conocimiento

Con el inicio de las sociedades del conocimiento en el decenio 1990-2000 y el auge de la globalización y las nuevas tecnologías, surge la gestión del conocimiento, como un modelo de desarrollo que busca aprovechar las experiencias y conocimientos acumulados por las personas de una organización. Existen diversas definiciones de la palabra conocimiento, pero la mayoría coinciden que es la información adquirida o almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, que le permite a la persona interpretar y actuar. De esta definición parte la importancia de administrar el recurso humano por conocimiento, si bien es cierto, ninguna persona es imprescindible en una organización, también es cierto que existe una gran preocupación cuando una persona, llena de conocimientos tales como procesos, metodologías, formulas, etc., abandonan la organización. De ahí, la importancia

del concepto de transferencia del conocimiento y el desarrollo de principios éticos, puesto que la información no debe estar en pocas mentes por el riesgo que representa.

### Gestión por competencias

David McClelland psicólogo estadounidense, es considerado como el pionero en introducir el termino competencia en el año de 1973, mencionado en el artículo “Midiendo las competencias en lugar de la inteligencia” su teoría se sustentó en que la medición de la inteligencia no garantiza el éxito en la vida, si bien es cierto, estudios demuestran que existe una correlación positiva entre los puntajes de los exámenes de los estudiantes y sus habilidades, pero es la medición de las competencias la que pondrá en evidencia las habilidades de una persona para desempeñar un trabajo determinado (McClelland, 1973).

La teoría propuesta por McClelland, fue evolucionando hasta lo que se conoce hoy en día como gestión por competencia, esta metodología ha sido desarrollada por varios profesionales de la gestión del talento humano en Latinoamérica, entre quienes destaca la Doctora de la Universidad de Buenos Aires, Argentina, Martha Alicia Alles, escritora de la trilogía de diccionarios de competencias, comportamientos, preguntas, entre otros.

Alles M. A (2015) define el modelo de competencia: “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tiene como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales” (p.18).

#### 2.4.2 Antecedentes de las metodologías previas

Se considera que el término competencia tuvo su origen en la administración del talento humano a inicios del siglo XX, pero no es hasta 1973 cuando toma relevancia con el psicólogo David McClelland profesor de la Universidad de Harvard, en su artículo “Testing for competence rather than intelligence.” En dicho artículo McClelland establece que el éxito de un estudiante no depende de sus calificaciones si no de las competencias que este pueda desarrollar. (Díaz & Arancibia, 2002).

Existen diferentes corrientes de pensamiento de competencias:

- Escuela Americana, la cual tuvo como precursor a David McClelland, quien desarrollo el Modelo Conductual, el cual consistía en el estudio del comportamiento eficiente de las personas exitosas en relación al comportamiento deficiente de los trabajadores promedio. Este análisis primario servía para agrupar las competencias de acuerdo al perfil del puesto, los que posteriormente eran utilizados en las entrevistas de nuevos candidatos durante el proceso de selección para identificar si sus competencias se adaptaban al perfil del puesto.
- Escuela británica, estableció un Modelo Funcional, centrada en las competencias mínimas requeridas para el puesto, diagnosticado a través de una evaluación que indica los niveles que un trabajador debe tener en relación al puesto. Este modelo está orientado a niveles operativos y evalúa particularmente aspectos técnicos, teniendo una alta demanda de resultados a través de conductas observables de ejecución y conocimiento.

- Escuela Francesa, introdujo el Modelo Constructivista, a diferencia del modelo conductista que define las competencias operativas, este modelo las define a partir de las necesidades específicas en la búsqueda de solución de problemas de la organización. Su orientación principal es la identificación de competencias que mejoren los procesos de una organización.

Si bien es cierto, las tres corrientes antes mencionadas realizaron aportes importantes a la gestión por competencias, estas atendían aspectos específicos que contribuían a la mejora de un segmento de la administración de recursos humanos, sin embargo, no constituían un modelo integral que abarcara todos los ámbitos de la misma.

### 2.4.3 Análisis crítico de las metodologías

#### 2.4.3.1 Alcance

##### Administración de recursos humanos

Los aportes de la administración de recursos humanos son altamente importantes para la administración general de una organización, en vista que su campo de acción son las personas, su desarrollo y desempeño, en la búsqueda de logros individuales y organizacionales. Para poder alcanzar un eficiente trabajo de las personas, la administración de recursos humanos necesita planificar, organizar y coordinar todas las actividades encaminadas a motivar y retener el personal dentro de la organización y generar una mayor

productividad y rentabilidad en beneficio de ambas partes.

La administración de recursos humanos tiene un alcance dentro y fuera de la organización, puesto que, por un lado, maneja los diferentes procesos administrativos inherentes a todos los departamentos y por otro, es la puerta de entrada de nuevos candidatos a la organización.

### Metodología de gestión por competencias

La metodología de la gestión por competencias tiene un alcance interinstitucional, ya que a través de las mismas se identifican las competencias cardinales las que son aplicables a todos los colaboradores de la organización, así como las competencias gerenciales definidas únicamente a la gente que dirige gente y finalmente las competencias específicas, las cuales son aplicables a grupos de colaboradores que realizan actividades similares.

Para implementar un modelo de gestión por competencias en una organización se debe considerar en primer lugar analizar a profundidad la cultura, filosofía, la misión, visión y valores corporativos, esto permitirá tener un amplio panorama de la situación actual de la empresa y la relación entre los objetivos a corto y mediano plazo.

En segundo lugar, se deben identificar las competencias organizacionales también conocidas como competencias cardinales definidas por la máxima dirección de la compañía, las cuales son aplicables a todos los integrantes de la organización ya que permiten alcanzar

la visión organizacional.

Posteriormente se deben definir las competencias específicas gerenciales y por área, las cuales son aplicables a un cierto nivel jerárquico o a un área de la organización, al igual que las competencias cardinales están son definidas por la máxima dirección de la organización. Las competencias específicas son las habilidades, conocimientos y actitudes que requieren ciertos colectivos o grupos de personas para desarrollar eficientemente su trabajo en un área en particular. Dependiendo del giro de la organización, también será necesario definir competencias específicas técnicas o específicas por procesos, las cuales son aplicables a puestos con características similares.

Seguidamente debe elaborarse el diccionario de las competencias el cual contiene la definición y apertura en grados de cada una de las que integran el modelo. Alles M. A, (2015) afirma: “Las competencias definen las características de personalidad que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente” (p.34), estas definiciones de características servirán para identificar la relación que existe entre el perfil del candidato y el perfil del puesto.

Posterior a la elaboración del diccionario de competencias debe plasmarse en el diccionario de comportamientos las conductas observables que se utilizan para detectar y medir las competencias, Alles, M, A (2015) define: “comportamiento observable: aquel comportamiento que puede ser visto u oído” (p.33).

Se establece como última fase, la difusión del modelo de gestión por competencia, en el cual se debe dotar a los jefes de área de herramientas que faciliten la implantación efectiva

del modelo, así como de un plan de formación a los gerentes involucrados en el proceso de implantación y finalmente socializar el modelo con todos los colaboradores de la organización (López, 2005).

La importancia de la implantación de un modelo de gestión por competencias consiste en alinear a todos los colaboradores al cumplimiento de los objetivos estratégicos, haciendo que la empresa se vuelva más competitiva, ganando participación de mercado y mejorando la rentabilidad. La aplicación de este modelo está pensada en el crecimiento de la organización y consecuentemente en el de los colaboradores.

#### Metodología de evaluación de desempeño

Existen diferentes métodos de evaluación de desempeño de acuerdo a lo que se quiere medir se clasifican en: en evaluación de características, conductas (competencias) o resultados.

La evaluación de desempeño basado en conductas (competencias), “brinda a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas” (Alles M. A., *Desempeño por Competencias Evaluación de 360*, 2010, p. 31).

De igual manera, la metodología de evaluación de desempeño abarca a toda la organización, debido a que es aplicable a todos los colaboradores independientemente de la función que realicen, ya que su finalidad es medir el desempeño en relación a las actividades

que realiza en su puesto y su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Los resultados de la evaluación de desempeño son el punto de partida para la definición de planes de mejora, que reduzcan las brechas entre los resultados obtenidos por cada colaborador y los resultados esperados por la organización.

Previo a la elaboración de la evaluación de desempeño por conducta (competencias), se deben considerar las competencias y comportamientos pertinentes al puesto del trabajo del colaborador, con el objetivo de obtener como resultado la información estrictamente necesaria para posteriormente brindar retroalimentación de desarrollo, la estructura de la evaluación consiste en una serie de escalas verticales, en donde se agrupan los comportamientos bajo la competencia correspondiente.

Una vez establecida las competencias y comportamientos a evaluar se determinará la escala con la que el evaluador medirá el desempeño del colaborador, la escala comúnmente utilizada es la de frecuencia la cual está compuesta de una calificación numérica y su respectiva descripción textual.

Finalmente, una vez aplicada la evaluación de desempeño, el jefe del departamento presentará los resultados al colaborador, la discusión de los resultados de la evaluación de desempeño debe tener como objetivo dar retroalimentación y generar un plan de acción de mejora para el colaborador.

Bajo ninguna circunstancia deberá tener como finalidad, la simple presentación de resultados numéricos, ni tampoco podrá ser tomada como punto de partida para incrementos

salariales, ya que en ambos casos se distorsionaría el objetivo principal de la evaluación de desempeño.

La importancia de la evaluación de desempeño consiste en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores el cual impactaría en mejores resultados de la organización por el uso adecuado del recurso humano (Alles M. A., Desempeño por Competencias Evaluación de 360, 2010, pág. 27).

#### 2.4.4.2 Ventajas

Metodología de gestión por competencias:

- Posibilita la definición de las competencias que todo colaborador requiere o deberá desarrollar para alinear el desempeño de su trabajo a los objetivos estratégicos de la organización.
- Posibilita la definición de las competencias específicas que cada colaborador requiere en puestos trabajo con características similares, disminuyendo el periodo de transferencia del conocimiento.
- Contribuye al aumento de la productividad de la organización.
- Contribuye a la motivación del colaborador al desempeñar un puesto de trabajo de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y actitudes.

## Metodología de la evaluación de desempeño

- Permite evaluar el desempeño de cada colaborador de acuerdo a las competencias específicas previamente definidas identificando la brecha que existe entre el grado de sus competencias y el grado que requiere el puesto de trabajo.
- Facilita al jefe dar retroalimentación al colaborador de los resultados obtenidos en la evaluación.
- Permite reducir la brecha entre el grado de sus competencias y el grado que requiere el puesto a través de la generación de un plan de acción de mejora.
- Permite identificar aquellos colaboradores con alto desempeño y con potencial para ser promovidos a puestos superiores.

### 2.4.4.3 Limitaciones

## Metodología de gestión por competencias

Dentro de las limitaciones el modelo de gestión integral por competencias, abarca seis subsistemas de la dirección estratégica de recursos humanos: planes de compensación y beneficios, plan de formación, reclutamiento y selección, desarrollo y planes de sucesión, perfil de puestos y evaluación del desempeño.

La limitante de la metodología de gestión por competencias en el Hospital Militar de Tegucigalpa, es la implantación del subsistema del plan de carrera, debido a que los puestos directivos y gerenciales son asignados por el Jefe del Estado Mayor Conjunto y solamente se

consideran a miembros de alto grado de las Fuerzas Armadas de Honduras.

#### 2.4.4 Conceptualización

- Secretaría de Estado en el Despacho de Salud: es una institución encargada de la formulación, coordinación y ejecución de políticas sanitarias de aplicación pública y privada. En tal sentido la Secretaria de Salud establece las normas y los planes de acción para la mitigación de las enfermedades.
- Secretaría de Estado en el Despacho de Defensa Nacional: es una institución encargado de la formulación y coordinación de las políticas relacionadas con la seguridad, defensa y protección de la población hondureña. Es la Secretaria de Defensa Nacional la que transfiere el presupuesto para el cumplimiento de las obligaciones del Hospital Militar.
- Fuerzas Armadas de Honduras: “Constituye un pilar fundamental en la democracia y el desarrollo de la nación, forjando en sus crisoles hombres y mujeres dispuestos a ofrecer sus vidas en el cumplimiento de sus diversas misiones asignadas” (Fuerzas Armadas de Honduras, 2017).
- Estado Mayor Conjunto: es un organismo dependiente de las Fuerzas Armadas, donde se toman las decisiones más importantes para las tres fuerzas: Ejército, Fuerza Naval, Fuerza Aérea y los organismos que determine la Ley Constitutiva de las Fuerzas Armadas
- Ejército: es una de las tres fuerzas dependiente del Estado Mayor Conjunto, y tiene como finalidad defender la integridad territorial terrestre del país.
- Rangos: son aquellos otorgados a los miembros de las Fuerzas Armadas de Honduras

que ostentan la categoría de: Soldado, Cabo, Sargento, Sargento Razo, Sargento Segundo, Sargento Primero, Sargento Mayor.

- Grados: son aquellos otorgados a los miembros de las Fuerzas Armadas de Honduras que ostentan la categoría de: General de División, General de Brigada, Coronel, Teniente Coronel, Mayor, Capitán, Teniente y Sub Teniente.
- Organigrama: “se define como el gráfico que representa cómo se organiza una entidad, empresa o actividad” (dictionary, 2016).
- Departamento de Servicios Médicos: Es uno de los departamentos del Hospital Militar de Tegucigalpa, siendo uno de los más importantes, ya que en él se desarrollan todos los aspectos de salud (prevención, atención al paciente, prevención de enfermedades).
- Departamento de Recursos Humanos: Es el encargado de gestionar el recurso humano del Hospital Militar, y contribuir a promover el desarrollo del personal por medio de capacitaciones y evaluación.
- Departamento de Logística: El objetivo principal es mantener un control de los recursos materiales para brindar un correcto servicio; asimismo se encarga de cumplir con los requerimientos solicitados por los departamentos y áreas para el correcto cumplimiento de las funciones.
- Departamento de Administración: Es el encargado de planificar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros con la finalidad de dar cumplimiento a las obligaciones de la institución.
- Departamento de Finanzas: el objetivo principal es velar por la rentabilidad del Hospital Militar a través del correcto uso de los recursos y la planificación de los

proyectos que contribuyan al mejor desempeño de la institución.

- Departamento de Enfermería: Se encarga de mantener un control y una gestión eficiente del recurso de enfermería para brindar a todos los afiliados, beneficiarios y pacientes civiles un servicio de cuidados de enfermería de calidad y calidez.
- Departamento de Asesoría Legal: Brinda asesoría y representación jurídica y administrativa a la dirección y departamentos que conforman el Hospital Militar.
- Sub Dirección del Hospital Militar: El objetivo es brindar apoyo, coordinación y supervisión a la dirección y departamentos del Hospital Militar para el fiel cumplimiento de los objetivos.

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

Para el desarrollo del presente trabajo se emplearon las metodologías de gestión por competencias, la cual consiste en alinear las competencias de todos los colaboradores al cumplimiento de los objetivos estratégicos, contribuyendo al crecimiento organizacional y consecuentemente al de los colaboradores y, además evaluación del desempeño, la cual consiste en identificar el grado de las competencias de los colaboradores en relación al grado de las competencias esperadas para el puesto.

El objetivo de utilizar ambas metodologías en este trabajo consiste en identificar las competencias de tipo institucional, las cuales son requeridas para todos los colaboradores y las competencias gerenciales pertinentes a la gente que dirige gente.

La información se obtuvo de fuentes secundarias para la elaboración del presente trabajo como ser: el documento de Planificación Estratégica 2017-2027 del Hospital Militar, la Secretaria de Estado en el Despacho de Salud, la Secretaria de Estado en el Despacho de Defensa Nacional, Psicóloga Martha Alles, Banco Mundial, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Pan American Health Organization, artículo del psicólogo David McClelland “Testing for Competence rather than Intelligence”, Sistema de Administración Financiera Integrada, Transformemos Honduras, Unidad de Investigación Científica, Perspectivas Teóricas para el Estudio de la Gestión Humana. Como un aporte complementario se obtuvo información de fuentes primarias se obtuvo mediante entrevistas al sub director y a los jefes de los distintos departamentos del Hospital Militar, acompañado

en cada una de ellas del jefe de Recursos Humanos, logrando identificar y definir las competencias institucionales y gerenciales con sus respectivos grados y comportamientos, mismos que son utilizados para la evaluación por desempeño.

### 3.1 Metodologías de gestión por competencias y evaluación de desempeño

#### 3.1.1 Tipo y nivel de investigación

Dado el alcance del presente trabajo, se define como tipo descriptivo, cuyo enfoque consiste en identificar y definir las competencias institucionales aplicables a todos los colaboradores de la institución y las de tipo gerencial aplicables cada jefe de departamento, así como la evaluación de desempeño de las competencias requeridas para los directores y jefes de departamento.

El presente trabajo se realizó con un enfoque cualitativo, debido a que el alcance únicamente requiere información provista de expertos, tal es el caso del sub director y de los diferentes jefes de departamento del Hospital Militar.

#### 3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

El presente trabajo se desarrolló con los jefes de departamentos y el subdirector del Hospital Militar de Tegucigalpa, si bien es cierto las competencias cardinales o institucionales son inherentes a todos los colaboradores de la institución, corresponde a la

alta gerencia la definición de las mismas, así como la definición de competencias gerenciales y específicas y del modelo de evaluación de desempeño.

### 3.1.3 Población y muestra

La población que se consideró para la obtención de la información del presente trabajo, está compuesta por los jefes de los siete departamentos: Recursos Humanos, Logística, Administración, Servicios médicos, Finanzas, Enfermería y Legal además del Subdirector de la institución, en tal sentido, la población correspondió a ocho personas. A través de un censo se definió entrevistar a los ocho jefes área antes mencionados, dado que es a la alta gerencia a quien corresponde definir las competencias tanto de orden cardinal como específicas de la institución.

### 3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

#### 3.1.4.1 Técnicas para la recolección de datos: entrevista

La técnica que se utilizó en el presente trabajo es la entrevista impresa, tal y como lo describe el plan de recolección, realizada en el Hospital Militar de Tegucigalpa a los jefes de los distintos departamentos, con la finalidad de identificar y definir las competencias institucionales y gerenciales que requiere el perfil del puesto en relación a los objetivos estratégicos.

El equipo de investigación se trasladó a las instalaciones del Hospital Militar de Tegucigalpa el día miércoles 27 de febrero del 2019, en donde se realizó una entrevista inicial con Capitán de Artillería Jimmy Omar Ruiz Ávila, jefe del Departamento de Recursos Humanos, se le realizaron diversas preguntas referentes al funcionamiento de los distintos subsistemas de la administración de recursos humanos, posteriormente en fecha 28 de marzo se procedió a entrevistar al a los jefes de departamento y al subdirector, en donde se les pregunto acerca de la contribución de la administración de recursos humanos (reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y perfil de puestos), quienes contestaron las preguntas realizadas por los investigadores, finalmente se regresó a las instalaciones del Hospital Militar en fecha 02 de marzo, para continuar entrevistando a los jefes de departamento y al subdirector sobre las competencias institucionales y gerenciales que a consideración requieren los puestos gerenciales.

Con base a lo planteado en el enunciado del problema, validado a través del diagnóstico realizado mediante entrevistas a los jefes de departamento y subdirector Hospital Militar y la identificación de los actuales modelos de la administración de recursos humanos, descritos en el Capítulo II, Modelos de la administración de recursos humanos, se propuso un modelo de gestión por competencias, para ello se consultó a los jefes de departamento, las competencias, que a su criterio, requiere todo colaborador de la institución y las competencias gerenciales que requieren todos los jefes de departamento y el nivel directivo.

### 3.1.4.2 Instrumentos para la recolección de datos

El instrumento para la recolección de datos es el cuestionario mediante la técnica de la entrevista, realizada al sub director y jefes de los distintos departamentos del Hospital Militar, con la finalidad de obtener respuestas de primera mano, del funcionamiento de los procesos de reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y perfil de puestos, y posteriormente se definieron las competencias institucionales y gerenciales que requiere el perfil del puesto. Se realizaron tres encuestas a los distintos jefes de departamento y al subdirector del Hospital Militar, en la primera encuesta se obtuvo información de las dos preguntas abiertas para obtener un diagnóstico de los procesos actuales con los que cuenta la administración de recursos humanos del Hospital Militar, en la segunda entrevista se realizaron preguntas cerradas con un grupo de nueve competencias institucionales y siete competencias gerenciales, con la opción de brindar otras respuestas que consideraron importantes en relación a las competencias antes mencionadas y la tercera entrevista se aplicó únicamente al jefe del Departamento de Recursos Humanos en la cual se pretendió obtener información de los procesos de reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y perfil de puestos. (Ver anexos: 2, 3 y 4).

### 3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

#### 3.1.5.1 Plan de recolección

**Tabla 1. Plan de Recolección en el Hospital Militar de Tegucigalpa.**

Actividades	Inicio	Final	27 feb	28 feb	01 marzo	02 marzo	Entrevista- dores
Entrevista con el Jefe de Recursos Humanos, para evacuar los procesos de la administración de recursos humanos.	9:30 a.m.	11:35 p.m.	X				Israel Reina y Karla González
Entrevista con los jefes de departamento y subdirector del Hospital Militar, sobre la contribución de la administración de los recursos humanos. al Jefe de Recursos Humanos, para evacuar los objetivos	09:00 a.m.	2:40 p.m.			X		
Entrevista con los jefes de departamento y subdirector para definir las competencias institucionales y gerenciales.	9:00 a.m.	3:00 a.m.				X	

#### 3.1.5.2 Procesamiento de datos

Para el presente trabajo se hizo uso de hojas de cálculo en Excel para el procesamiento de las respuestas recolectadas en las entrevistas al jefe del Departamento de Recursos Humanos y la entrevista a los jefes de departamento del Hospital Militar.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### 4.1 Antecedentes de la empresa

#### 4.1.1 Breve descripción histórica

Los orígenes del hospital militar, se remontan a la década de los sesenta cuando las atenciones médicas que se ofrecían a las Fuerzas Armadas, se limitaban a las atenciones ambulatorias impartidas en las enfermerías que estaban ubicadas en las unidades militares existentes en la época, este servicio era prestado por lo que entonces se denominaba sanidad militar, que surge como una necesidad imperativa de las Fuerzas Armadas para la atención de sus miembros.

La idea de crear el Hospital Militar surge por primera vez en 1970, por iniciativa de los doctores Tristán Martínez, Raynel Fúnez, Aníbal Guerrero y Abrahán Riera, la planificación arquitectónica estaba diseñada para ser construida en Tamara Francisco Morazán, pero debido a discrepancias por la localización la idea finalmente no se concretó.

Otras iniciativas tuvieron lugar en el 1974 por el General de Brigada Oswaldo López Arellano en la colonia Viera de Tegucigalpa. En 1977 el General de División Policarpo Paz García creó mediante decreto No. 0250 el servicio de sanidad militar funcionando únicamente hasta el término de esa misma década.

Fue hasta el año de 1989 cuando se instalaron algunos equipos en el primer pabellón hospitalario en el Primer Batallón de Infantería con el apoyo del General de División Humberto Regalado Hernández, para inicios de 1992 y por decisión del Señor Comandante

en Jefe General de División Luis Alonso Discua Elvir, se pensó en hacer un hospital de especialidades el cual fue inaugurado con la colaboración de las esposas de oficiales el 10 de agosto del mismo año, con la estructura funcional de un moderno hospital (Hospital Militar, 2018).

#### 4.1.2 Servicios que ofrece el Hospital Militar

- Emergencia, para pacientes que necesitan pronta atención o levemente lesionados, con atención 24/7 por un equipo de médicos generales, especialistas y personal de enfermería.
- Consulta externa, se atiende en horario de 6:00 a.m. a 6:30 p.m., cuenta con médicos generales y especialistas en ginecología, ortopedia, pediatría, cardiología, otorrinolaringología, gastroenterología entre otros.
- Hospitalización, atención especializada de medicina interna con servicio permanente de médicos y personal de enfermería, además, cuenta con una sala de pediátrica para la población infantil.
- Laboratorio, con tecnología de punta y estrictos controles de calidad. Se realizan exámenes de hematología, química sanguínea, otras pruebas especiales como VIH, antígeno prostático, pruebas tiroideas, perfiles hormonales, helicobacter pylori en sangre y heces, entre otros.
- Radiología e imagen, cuenta con radiólogos y técnicos calificados y equipo con los mayores estándares de calidad para brindar servicios como: mamografías, ultrasonidos, estudios de rayos X y tomografía.

- Quirófano, debidamente equipado y con personal médico y de enfermería altamente capacitado. (Hospital Militar, 2018)

#### 4.1.3 Misión

“Brindar a nuestros usuarios a nivel nacional, servicios de salud en forma oportuna con calidad y calidez”

#### 4.1.4 Visión

“Ser un hospital de referencia nacional, certificado internacionalmente, con talento humano comprometido, que promueve la investigación científica y utiliza tecnología de vanguardia”

#### 4.1.5 Valores

- Responsabilidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Transparencia
- Respeto
- Disciplina
- Integridad
- Servicio
- Excelencia
- solidaridad

## 4.2 Proceso actual

### 4.2.1 Descripción de los procesos

#### 4.2.1.1 Proceso de reclutamiento y selección

El objetivo principal de este procedimiento es la búsqueda y selección de personal idóneo tanto administrativo como personal médico para laborar en el Hospital Militar.

El proceso de reclutamiento y selección del Hospital Militar se realiza de la siguiente manera:

1. Los jefes de cada departamento o sección elaboran una solicitud formal por escrito al Departamento de Recursos Humanos, solicitando la contratación de personal para suplir las necesidades de trabajo.
2. El Departamento de Recursos Humanos recibe la solicitud y se adjunta a la hoja de control, correspondencia y disposiciones.
3. El jefe de Recursos Humanos verifica la necesidad de contratación, de acuerdo a las necesidades propias del desarrollo de las actividades del Hospital Militar y según la disponibilidad financiera para suplir la necesidad.
4. El jefe de Recursos Humanos adjunta la información soporte sobre la necesidad de contratación y se remite al Señor Director del Hospital Militar para su aprobación.
5. El Señor Director analiza la documentación y se reúne con el Departamento de Finanzas y Administración para conocer la disponibilidad financiera y de acuerdo con el análisis financiero su aprobación o rechazo de la solicitud.

6. Si la solicitud es aprobada, el Señor Director y el jefe de Recursos Humanos gira instrucciones a la jefatura de la Sección de Administración de Personal para comenzar con el proceso de reclutamiento y selección.
7. Posteriormente el auxiliar de administración realiza la búsqueda de los candidatos y se realizan filtros para identificar los requisitos exigidos por el puesto.
8. Se llaman a los candidatos que cumplen con los requisitos para verificar la disponibilidad de tiempo.
9. Se programan las fechas para la aplicación de pruebas de conocimiento y pruebas psicométrica. Se aplica los exámenes a los candidatos seleccionados y se les indica que se les notificara vía teléfono o correo electrónico. (la nota para pasar el examen es de 70%).
10. Se programa la fecha y hora de la entrevista inicial con el Jefe de Administración de Personal tomando las siguientes consideraciones: aspectos familiares, educativos y experiencia laboral. (ver formato de la entrevista estructurada en el anexo 5).
11. Basado en los resultados obtenidos en las evaluaciones previas el Auxiliar de Administración de Personal selecciona al candidato que haya obtenido la mejor calificación.
12. Se notifica vía teléfono al candidato seleccionado para la firma del contrato de período de prueba (2 meses).
13. El candidato da inicio al período de prueba e inducción de las funciones requeridas por el puesto.
14. El candidato entrega la documentación necesaria para la elaboración del expediente personal.

15. El Jefe del área en donde se encuentra asignado el candidato, evalúa el desempeño y remite los resultados al Departamento de Recursos Humanos dentro 15 días previos a la terminación del periodo de prueba.
16. Si el candidato cumple con los requerimientos esperados se procede a la firma del contrato en el Departamento de Asesoría Legal.

#### 4.2.1.2 Evaluación de desempeño

Busca determinar el valor del trabajo realizado por el empleado del Hospital Militar midiendo el nivel competitivo en la institución ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja la eficiencia, eficacia y logro de los objetivos de cada departamento y de la empresa en conjunto.

El Hospital Militar a través del Departamento de Recursos Humanos aplica una evaluación del desempeño 360 grados, la cual consiste en la evaluación integral para medir las competencias de los colaboradores en una empresa o institución. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, recibiendo retroalimentación de la misma, ya que es fundamental para evaluar el desempeño de los colaboradores, los equipos de trabajo, los jefes superiores en relación a la organización.

La evaluación 360 grados se aplica a los colaboradores del Hospital Militar una vez al año, la cual tiene como objetivo:

1. Orientar al empleado sobre la forma en que debe desempeñar su trabajo, satisfaciendo las necesidades del Hospital Militar.
2. Hacer reconocimiento formal de los métodos demostrados por el empleado.
3. Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y aumentar el grado de motivación de los empleados.
4. Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
5. Sustentar los criterios de reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

Dimensiones que mide la evaluación 360 grados en el Hospital Militar

1. Comunicación
2. Trabajo en equipo
3. Motivación
4. Seguridad, orden y limpieza
5. Actitud hacia los usuarios
6. Actitud y colaboración
7. Solución de problemas
8. Ambiente de trabajo
9. Capacidad personal
10. Costos y productividad

Una vez aplicada la evaluación del desempeño 360 grados, se deberá medir el desempeño a través de niveles los cuales deberán ser interpretados por el evaluador

identificando las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado. (Ver cuadro de la medición del nivel de desempeño en el anexo 6 y la herramienta de evaluación 360 grados en el anexo 7).

#### 4.2.1.3 Perfil de puesto

El manual de perfil de puestos es una herramienta importante para describir de manera estructurada el perfil y las funciones del puesto de la institución.

El Hospital Militar cuenta con un Manual de Perfil de Puestos, dentro del cual establece distintos aspectos de acuerdo al puesto, los cuales se describen a continuación:

1. Identificación y ubicación del puesto: incluye el nombre del puesto, la ubicación, puesto a quien reporta, puestos subordinados y sueldo base.
2. Naturaleza del puesto: describe de manera general de las funciones del puesto.
3. Capacidad: incluye el nivel educativo, conocimiento técnico adicional, iniciativa por parte del candidato, período de adaptación, creatividad y experiencia previa.
4. Habilidad: incluye la habilidad social y humana y habilidad técnico manual.
5. Responsabilidad: abarca el equipo y maquinaria, materiales y útiles, información confidencial y contacto con el público.
6. Esfuerzo: incluye el nivel mental, visual y físico muscular.
7. Condiciones de trabajo: determina el riesgo y las condiciones ambientales
8. Leyes y reglamentos en que se fundamenta el puesto.

## 4.3 Método de medición aplicado

### 4.3.1 Justificación

Dado el alcance del presente trabajo, se define como tipo descriptivo, cuyo enfoque consiste en identificar y definir las competencias institucionales aplicables a todos los colaboradores de la institución y las de tipo gerencial aplicables cada jefe de departamento, así como la evaluación del desempeño de las competencias requeridas para los directores y jefes de departamento.

El presente trabajo se realizó con un enfoque cualitativo, debido a que el alcance únicamente requiere información provista de expertos, tal es el caso del sub director y de los siete jefes de departamento del Hospital Militar de Tegucigalpa, quienes se identificaron mediante censo.

### 4.3.2 Aplicación

La técnica que se utilizó en el presente trabajo es la entrevista impresa, tal y como lo describe el plan de recolección, realizada en el Hospital Militar de Tegucigalpa a los jefes de los distintos departamentos, con la finalidad de identificar y definir las competencias institucionales y gerenciales que requiere el perfil del puesto en relación a los objetivos estratégicos.

El equipo de investigación se trasladó a las instalaciones del Hospital Militar de Tegucigalpa el día miércoles 27 de febrero del presente año, en donde se realizó una entrevista inicial con Capitán de Artillería Jimmy Omar Ruiz Ávila, jefe del Departamento

de Recursos Humanos, en donde se le realizaron diversas preguntas referentes al funcionamiento de los distintos subsistemas de la administración de los recursos humanos, posteriormente se procedió a entrevistar al abogado Álvaro Raúl O'hará Escobar, jefe del Departamento de Asesoría Legal y al Teniente Coronel de Infantería Allan Enrique Barahona Rosales, jefe del Departamento de Finanzas, los cuales contestaron las preguntas realizadas por los investigadores, no se logró entrevistar a todos los jefes de los departamentos ese mismo día, por tal razón el equipo de investigación se presentó el día viernes 01 de marzo a continuar entrevistando al resto de los jefes de departamento y al subdirector bajo la misma mecánica de los entrevistados anteriores.

#### 4.4 Resultados

**Tabla. 2. Resultados de las entrevistas a los jefes de departamento y subdirector del Hospital Militar.**

¿Considera usted que la gestión del talento humano contribuye al logro de los objetivos estratégicos? ¿En qué aspectos si contribuye, en que aspectos no contribuye?

N.	Cargo	Grado	Nombre del entrevistado	Aspectos en los que contribuye	Aspectos en los que no contribuye
1	Sub Director	Tte. Coronel de Caballería	José Luis Cerrato Carías	Se trabaja continuamente para que el personal brinde servicios de salud de calidad.	Algunos procesos son más lentos y requieren mayor planificación.
2	Jefe de Administración	Tte. Coronel de Defensa Aérea	Denis Humberto Arévalo Flores	Crecimiento en la atención del paciente, se ha contratado más personal administrativo y médico para suplir la demanda.	Se pueden mejorar los procesos de contratación y dar seguimiento al rendimiento del personal que ya está laborando en la institución.

**(Continuación de la tabla. 2. Resultados de las entrevistas a los jefes de departamento y subdirector del Hospital Militar.)**

3	Jefe de Finanzas	Tte. Coronel de Infantería	Allan Enrique Barahona Rosales	No considero aspectos en los que contribuya.	Grado profesional, personal antiguo que no cumple con el perfil del puesto (colocado por ayuda de un tercero).
4	Jefe de Logística	Tte. Coronel de Material de Guerra	Walter Guillermo Maccarthy	Está trabajando en corregir los problemas del pasado, y actualizando los procesos de recursos humanos.	Mejora en los procesos de contratación, y evaluaciones del personal.
5	Jefe de Recursos Humanos	Capitán de Artillería	Jimmy Omar Ruiz Ávila	Contribuye a la motivación del personal, se imparten capacitaciones y se evalúa el desempeño del personal, se hacen entrega de avances de los objetivos que el departamento se ha trazado y aquellos en los que se continúa trabajando.	Los expedientes del personal no se encuentran digitalizados lo que dificulta la obtención rápida de información, capacitaciones para el personal auxiliar es esporádica y los jefes no reciben capacitaciones debido al tiempo y funciones que desempeñan.
6	Jefe de Servicios Médicos	Mayor de Sanidad	Alejandro Jesús González Gutiérrez	Crecimiento institucional, mejor servicio a la atención del paciente.	Implementar medidas para que el personal trabaje de forma eficiente, falta de capacitaciones, es necesaria la evaluación continua, trámites engorrosos.
7	Jefe de Enfermería	Capitán de Sanidad	Silvia Gissela Padilla	Alcanzar los procesos que se ha planteado el Hospital Militar.	Contratación de personal y no cumplir con los requisitos exigidos.
8	Jefe de Asesoría Legal		Álvaro Raúl O'hara Escobar	La mayoría de los aspectos son negativos y las competencias de los empleados en su mayoría son propias	Procedimiento de reclutamiento y selección no toma en consideración los lineamientos establecidos en los procesos.

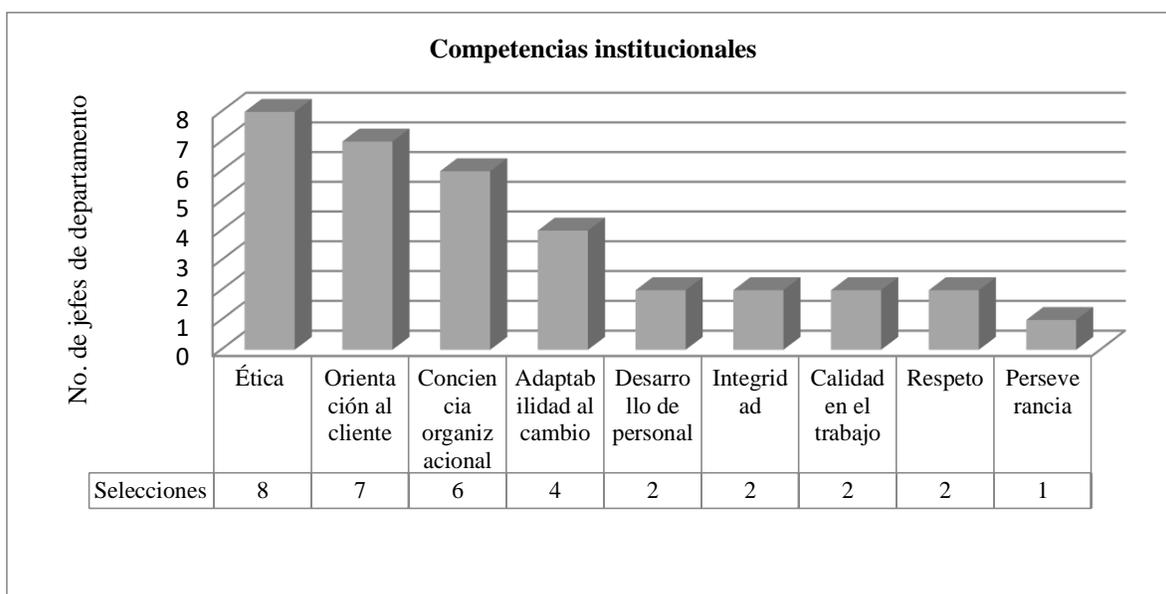
**Tabla 3. Entrevista al jefe del Departamento de Recursos Humanos**

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección del Hospital Militar actualmente?	El proceso para el personal administrativo: es por requerimiento por necesidad del personal de los departamentos, esta se remite a Recursos Humanos y con base al manual de perfil y funciones y se definen las características necesarias del puesto y se depuran las hojas de vida que no cumplan o alcancen los requisitos establecidos, posterior se realiza una entrevista psicológica, pruebas psicométricas, se aplica una prueba de conocimientos dependiendo del área (no todos los departamentos aplican esta prueba), entrevista con el Jefe de Recursos Humanos, si cumple con los requisitos antes mencionado el nuevo personal cumple un periodo de evaluación de su trabajo dentro de los 15 días antes de finalizar el periodo de prueba (2 meses) y finalmente a la firma del contrato y el proceso con el personal médico: inicia con una entrevista con el Jefe de Servicios Médicos (esto se implementó hasta este año 2019), posteriormente si tiene el visto bueno del Jefe de Servicios Médicos, envía las hojas de vida a Recursos Humanos y se aplica un examen psicométrico y un examen de conocimiento de medicina general, se si el medico pasa con la nota esperada, se asigna en el área y el jefe encargado realiza una evaluación de desempeño luego la remite a Recursos Humanos para la contratación.
2	¿Cómo contribuye el actual proceso de Selección y Reclutamiento al logro de los objetivos estratégicos de la institución?	Contribuye para contar con personal calificado que pueda cumplir con las funciones del puesto, y asignarlos al puesto de acuerdo a sus capacidades y conocimientos para que estos puedan contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Si se realiza un mal proceso de selección el personal no va a desempeñar bien sus funciones o va a estar desmotivado por estar desarrollando una función que no es apta para sus capacidades.
3	¿Con base a los objetivos estratégicos como fue diseñado el manual de perfil de puesto?	Fue diseñado con el objetivo de contribuir al proceso de reclutamiento y selección y que cada empleado se adapte al puesto que este desempeñando o que cumpla con las funciones del puesto vacante.
4	¿Cómo contribuye el actual manual de perfil de puestos al logro de los objetivos estratégicos de la institución?	El manual de puestos va a contribuir según cada departamento o sección y esto se verifica de acuerdo a las funciones que se realicen y la evaluación que apliquen los jefes.
5	¿Cuál es el formato de evaluación de desempeño que utiliza actualmente el personal del Hospital Militar?	Es una evaluación 360, en donde se es evaluado por el jefe inmediato, los compañeros de trabajo, por el personal que tenga a su cargo (en el caso que aplique) y por los clientes internos. Esta evaluación se realiza una vez al año y se compara con los resultados del año anterior.
6	¿Qué aspectos mide la evaluación de desempeño actualmente en el Hospital Militar?	Comunicación, trabajo en equipo, motivación, seguridad, orden y limpieza, actitud hacia los usuarios, actitud y colaboración, solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal y costos y productividad.

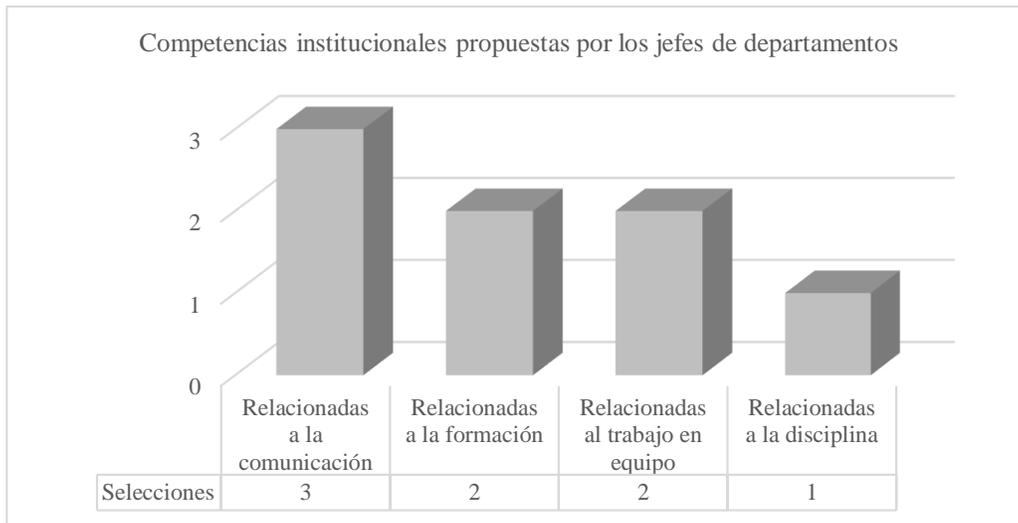
(Continuación de la tabla 3. Entrevista al jefe del Departamento de Recursos Humanos.)

No.	Pregunta	Respuesta
7	¿Cómo contribuye la evaluación por desempeño al logro de los objetivos estratégicos de la institución?	Contribuye para poder cumplir los objetivos que se ha planteado la administración en el caso concreto del recurso humano, asimismo, nos sirve para poder visualizar los logros o aquellos aspectos de debilidad y poder mejorarlos y ver si el personal cumple con lo que el hospital requiere. Se aplica una herramienta de clima laboral para mejorar las relaciones y alcanzar la meta final que es brindar servicios de alta calidad.

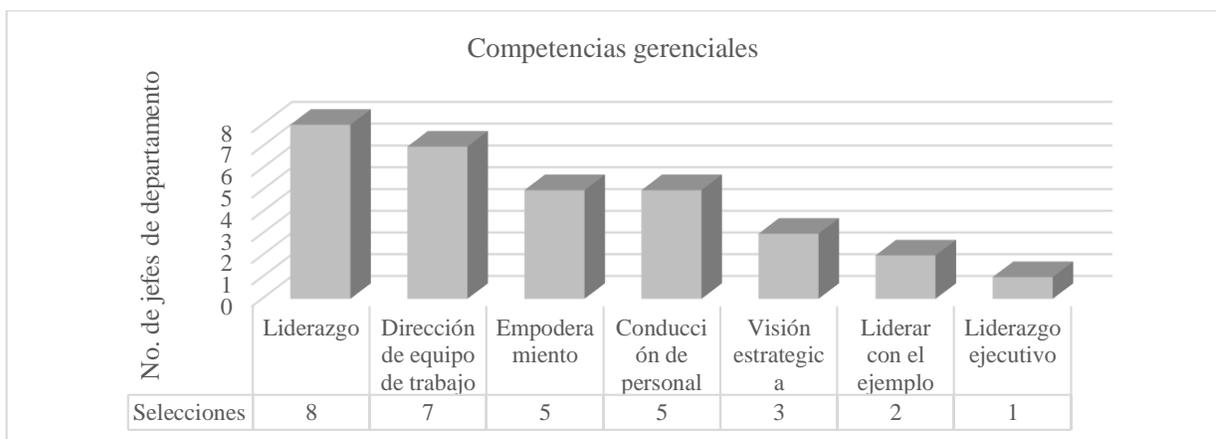
**Gráfico 3. Entrevista a los jefes de departamento y subdirector del Hospital Militar, sobre las competencias institucionales.**



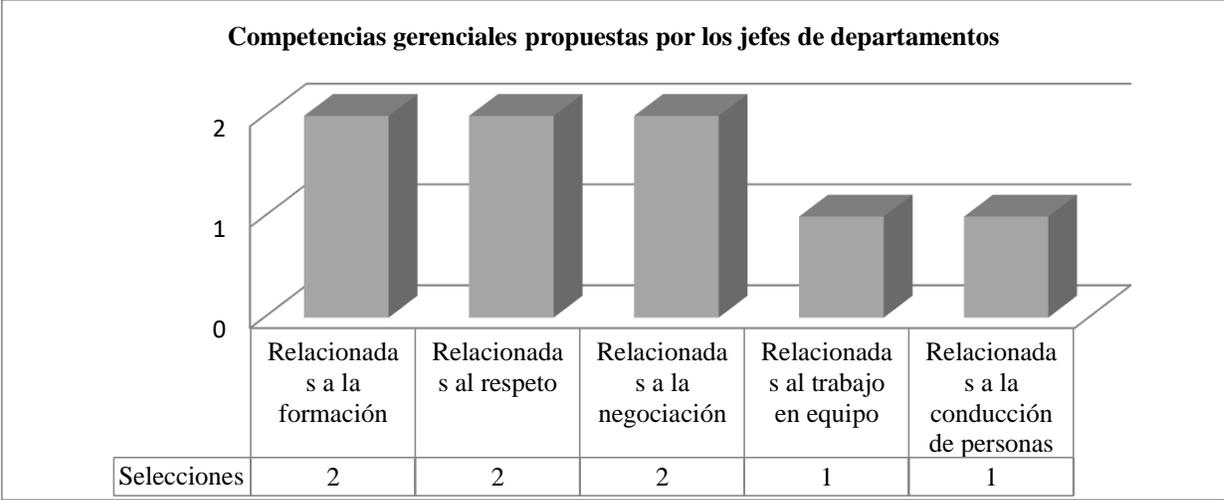
**Gráfico 4. Entrevista a los jefes de departamento y subdirector del Hospital Militar, sobre las competencias institucionales propuestas.**



**Gráfico 5. Entrevista a los jefes de departamento y subdirector del Hospital Militar, sobre las competencias gerenciales.**



**Gráfico 6. Entrevista a los jefes de departamento y subdirector del Hospital Militar, sobre las competencias gerenciales propuestas por ellos.**



4.4.1 Análisis de resultados

El presente análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los jefes de departamento y subdirector del Hospital Militar, arrojó información valiosa referente al funcionamiento de los procesos de la administración de recursos humanos y su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos desde la perspectiva del cliente, finanzas, procesos internos y crecimiento y desarrollo.

Se considera indispensable la participación eficiente de todos los colaboradores del Hospital Militar en la integración de equipos de trabajo comprometidos para el logro de los objetivos, debido a que es el recurso humano el responsable de diseñar, dirigir, ejecutar, controlar y medir las actividades que aporten valor a los procesos actuales.

Sin embargo, los jefes de los distintos departamentos del Hospital Militar, en su mayoría coinciden que la administración de recursos humanos presenta grandes oportunidades de mejora en el proceso de reclutamiento y selección, criterio que coincide con lo descrito en el Análisis FODA de recursos humanos contenido en el documento planificación estratégica 2017-2027, en el que se menciona la falta de aplicabilidad del manual de reclutamiento y selección y contratación de personal por recomendación de entidades externas superiores a la institución, en tanto, el subdirector considera que los procesos administrativos de recursos humanos son lentos y requieren mayor aplicación. Estas afirmaciones ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos estratégicos: alta calidad de la atención, administración eficiente, administración transparente apegada a derecho, sinergia del talento humano, personal tecnológicamente competente y compromiso y actitud, debido a que no se cumple en su totalidad el proceso de reclutamiento y selección al no evaluar el perfil del candidato en relación al perfil del puesto.

Contrario a lo que opinan los jefes de los departamentos, el jefe de Recursos Humanos opina que el proceso de reclutamiento y selección contribuye a la contratación de personal calificado de acuerdo a las capacidades y conocimientos requeridos como aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Esta dualidad de criterios pone en evidencia la necesidad de homologar los puntos de vista de los procesos de reclutamiento y selección que contribuyan a mejorar la comunicación entre los jefes de departamento y el jefe de recursos humanos.

Otro proceso cuestionado por los jefes de departamento, es la evaluación al personal del Hospital Militar, si bien es cierto, ya existe y se aplica anualmente una evaluación de desempeño de 360 grados, la cual está diseñada con diez dimensiones con las que se evalúan a todos los colaboradores, independientemente del área en la que se desempeñen, este diseño no arroja resultados congruentes con las actividades específicas de los colectivos que realizan funciones similares.

En vista de que el proceso de reclutamiento y selección no se cumple en su totalidad debido a que algunas contrataciones se dan por recomendación de personas externas al Hospital Militar, el manual del perfil de puestos no se utiliza frecuentemente para identificar el perfil que el candidato requiere para el desempeño eficiente de las funciones en el puesto. Adicionalmente el manual describe el perfil del puesto desde la perspectiva de la experiencia, conocimiento y formación académica, y se limita únicamente a describir las funciones generales y no las funciones específicas de cada uno de los puestos, por otra parte no se incluyen todos los puestos con los que cuenta el Hospital Militar, este análisis coincide con el criterio de los jefes entrevistados en relación a que el manual de perfil de puestos no es una herramienta efectiva en la gestión humana y contrasta con la opinión del jefe de recursos humanos en relación a que el descriptor sirve de guía para la adaptación de nuevos colaboradores.

Al presentarle a cada jefe de departamentos el grupo de opciones de competencias para seleccionar de entre ellas a las cuatro competencias institucionales que a su criterio

deberá tener o desarrollar todo colaborador, se obtuvo una mayor selección en las siguientes competencias:

Ética, su selección se fundamenta en el apego a las buenas costumbres, moral y valores, además de existir una estrecha asociación con la filosofía de vida de los miembros de las Fuerzas Armadas, el deseo de los jefes de departamentos es influir con su conducta y valores a todos los miembros de la institución aún y cuando estos no sean militares.

Orientación al cliente, se entiende que los clientes del hospital son los pacientes que llegan en búsqueda de servicios médico, y que es a ellos a quienes se debe el mismo, por otra parte, forma parte de su enunciado brindar servicios con calidad y calidez, en tal sentido, es muy razonable que la orientación al cliente sea considerada dentro de las competencias institucionales para cumplir con su misión.

Conciencia organizacional, los jefes de departamento seleccionaron esta competencia en tercer lugar, debido a la relación entre el sentido de pertenencia que sienten ellos por las Fuerzas Armadas y la identificación que debe sentir todo colaborador no militar con la institución. Tener una conciencia organizacional implica ser mucho más que un colaborador, significa sentirse comprometido consigo mismo, con la institución y con los usuarios.

Adaptabilidad al cambio, es razonable que la cuarta mayor selección entre los jefes de departamentos haya sido esta competencia, debido a que en hospital el ciclo de vida en las jefaturas oscila entre los dos y tres años, esto implica que cada nuevo jefe que ingresa a un departamento puede realizar cambios significativos a lo interno y los colaboradores deberán adaptarse con cierta facilidad a su estilo de trabajo.

También se les presentó un grupo de opciones para seleccionar de entre ellas las cuatro competencias gerenciales que a su criterio deberá tener o desarrollar la gente que dirige gente, obteniendo una mayor selección en las siguientes competencias:

Liderazgo, fue la competencia con mayores selecciones como una fortaleza que deben tener todos los jefes, asociado a la dirección y orientación de gente, sin duda alguna que la percepción de un oficial de parte de un colaborador, implica respeto y cumplimiento de las obligaciones para las cuales se les contrató, pero más que obedecer una orden por respeto al uniforme o al cargo, un jefe de departamento espera que sus colaboradores le sigan por su liderazgo.

Dirección de equipos de trabajo, vale la pena mencionar que la formación de un oficial militar, no está orientada a la dirección de equipos de trabajo de ciudadanos civiles, esto implica un reto, puesto que se debe dirigir con menos rigurosidad en relación a la dirección que se ejerce a lo interno de las Fuerzas Armadas, en la búsqueda de la integración de las personas que forman su departamento y el cumplimiento de sus objetivos.

Empoderamiento, esta competencia está estrechamente relacionada con la autonomía y toma de decisiones, sin olvidar en la jerarquía de las Fuerzas Armadas se respeta la cadena de mando. Empoderamiento hace referencia agilización de los procesos, apertura a las propuestas de mejora continua, administración de recursos, entre otros, propiciando aumentar la productividad, generar valor agregado y cumplir con sus metas.

Conducción de personal, está asociada a la dirección de equipos de trabajo, pero en este caso desde una perspectiva más individual o personalizada, entendiendo a cada persona y su rol dentro de la institución.

#### 4.5 Propuesta de mejora

De acuerdo a lo establecido en los objetivos del presente trabajo y con base en el diagnóstico realizado se identificó que:

- Los subsistemas de reclutamiento y selección, perfil de puestos y evaluación de desempeño del Hospital Militar de Tegucigalpa, no contribuyen en su totalidad al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.
- Después de haber analizado diferentes modelos de la administración de recursos humanos utilizados en la actualidad, se identificó que gestión por competencias es el modelo idóneo para la administración de recursos humanos del Hospital Militar, en vista de que comprende un modelo integral basado en la definición de competencias de los colaboradores alineadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

Dado el alcance del presente trabajo, se propuso un plan de acción complementario a la actual administración de recursos humanos del Hospital Militar, para la mejora de los procesos de reclutamiento y selección, perfil de puestos y evaluación de desempeño, que contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

#### 4.5.1 Modelo de gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias contribuye a aumentar la productividad, generar confianza, reducir gastos por rotación de personal y, por ende, la reducción del tiempo de transferencia del conocimiento, en términos generales: reducir la brecha entre los resultados de sus colaboradores y los resultados deseados por la institución.

El modelo de gestión por competencias aplicable a centros hospitalarios militares, establecen sus competencias de acuerdo a la misión, visión, valores y objetivos institucionales. Por tal razón algunos países han establecido las siguientes competencias gerenciales (gente que dirige gente):

Colombia: en 2018 el Hospital Militar de Bogotá, estableció en el Manual Especifico de Funciones y Competencias de los Empleados Públicos de los Funcionarios Civiles no uniformados las competencias gerenciales: Dirección estratégica (encaminado al cumplimiento de la misión y políticas sectoriales, fortalecimiento de la identidad institucional), visión prospectiva (visualización para prever situaciones futuras, oportunidades de negocio y contribución de los objetivos estratégicos), impacto organizacional (fortalecimiento del talento humano, estructura de los valores, creencias y paradigmas institucionales), generación de proyectos (proyectos en ejecución, estrategias de desarrollo). (Hospital Militar Central de Bogota , 2017)

Ecuador: se presentó una propuesta de un modelo de gestión para el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román en el cual se establecieron las siguientes

competencias gerenciales: pensamiento analítico, orientación a los resultados, orientación a la calidad, liderazgo e influencia y trabajo en equipo, todas estas orientadas al cumplimiento de los objetivos, planes, programas y proyectos planteados por el hospital. (Debora calvopiña andrade, 2015).

España: asimismo se desarrolló una propuesta de gestión por competencias definiendo así en orden de importancia las siguientes competencias gerenciales: orientación al paciente/familia, orientación al logro, trabajo en equipo y cooperación, flexibilidad, identificación con el hospital, autocontrol, búsqueda de información, liderazgo, dirección de personas, desarrollo de personas, iniciativa, pensamiento analítico, entre otras. (Ma. Carmen Larumbe Andueza, 2014).

Para el caso del Modelo de gestión por competencias propuesto para el Hospital Militar de Tegucigalpa, Honduras, se seleccionaron las competencias gerenciales con los jefes de los distintos departamentos en los cuales podemos observar una similitud de competencias esto debido al tipo de organización que descansa sus bases en los principios militares jerárquicos y objetivos estratégicos planteados por los altos directivos del Hospital Militar, asimismo, podemos encontrar que las competencias para la gente que dirige gente está orientada al desarrollo del personal, liderazgo, dirección o conducción de personal.

Asimismo, una vez implementado el modelo de gestión por competencia del Hospital Militar de Tegucigalpa, se dé seguimiento de cada uno de los comportamientos aplicable a cada competencia seleccionada por los jefes de departamento y sub director, esto con la finalidad de obtener mayor resultado y contribuir al logro de los objetivos estratégicos.

**Figura 2. Organigrama del modelo de gestión por competencias**

Comprende un sistema integral de seis procesos o subsistemas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante el desarrollo de competencias del recurso humano.

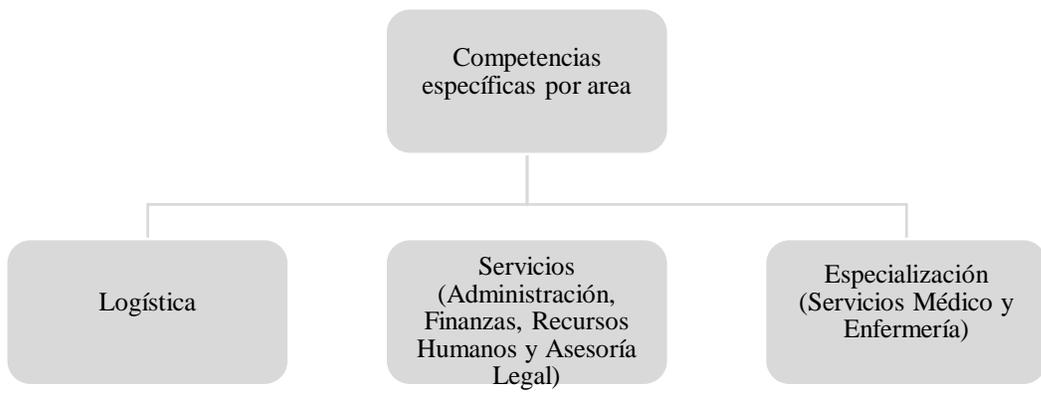
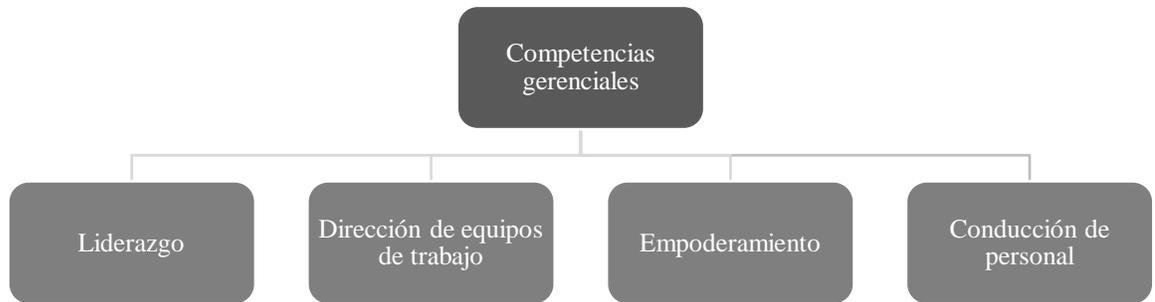


4.5.1.1 Armado del modelo de gestión por competencias

A través de entrevistas a profundidad con los jefes de los siete departamentos y el subdirector del Hospital Militar, con base en la misión, visión, valores y la planeación estratégica, se definieron las competencias cardinales o institucionales y las competencias específicas gerenciales que conforman el modelo, dando como resultado el siguiente esquema:

**Figura 3. Organigrama del armado de modelo de gestión por competencias.**





#### 4.5.1.2 Diccionario de competencias

Una vez definidas las competencias, se elabora el diccionario de competencias, esta herramienta es un documento que contiene las definiciones de todas las competencias del Hospital Militar en función de la estrategia, tanto institucionales, específicas gerenciales y específicas por área, estas últimas no forman parte del alcance de este trabajo. Las definiciones son propias del hospital, de manera de que cualquier colaborador que las lea, conozca con exactitud a que hace referencia la competencia, facilitando su comprensión y reduciendo el margen de error con interpretaciones personales.

Cada competencia se abre en grados y tanto la definición de la competencia como la de cada grado, se realizó mediante un enunciado que explica su alcance.

El diccionario de competencias se utiliza fundamentalmente en el subsistema *análisis y descripción de puestos*. Las competencias y sus grados correspondientes formaran parte del *descriptivo de puestos*. (Alles M. , Selección por Competencias, 2011, p.22).

#### 4.5.1.3 Diccionario de comportamientos

Posterior a la confección del diccionario de competencias, se preparó el diccionario de comportamientos, el cual contiene los comportamientos observables asociados con cada una de las competencias del modelo propuesto.

El diccionario de comportamientos quedó conformado con la siguiente estructura:

- Cuatro comportamientos observables para el grado A.
- Cuatro comportamientos observables para el grado B.
- Cuatro comportamientos observables para el grado C.
- Cuatro comportamientos observables para el grado D.

El diccionario de comportamientos se utiliza en casi todos los subsistemas de recursos humanos: *reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, formación y planes de sucesión*. (Alles M. , Selección por Competencias, 2011, p.22).

#### 4.5.1.4 Difusión del modelo de competencias

##### Elaboración del Manual de Gestión por Competencias

Con el objetivo de difundir entre todos los colaboradores del Hospital Militar el nuevo modelo de gestión humana, se elaboró el Manual de Gestión por Competencias, el cual será entregado a cada colaborador en copia impresa. El manual contiene las competencias institucionales, las competencias específicas gerenciales, con sus correspondientes grados y comportamientos.

##### Talleres de difusión del modelo

Mediante un taller de difusión se dará a conocer a los colaboradores de una misma área de trabajo el modelo de competencias, tanto las competencias que lo componen, como sus definiciones y los niveles en que han sido graduadas cada una de ellas Alles M. , Selección por Competencias (2011).

##### Taller sobre como observar comportamientos

Mediante este taller se dará a conocer a los integrantes del departamento de recursos humanos y a los jefes de departamentos del Hospital Militar como observar comportamientos de su personal a cargo, sobre la base de los comportamientos previamente definidos. Se presenta una propuesta del manual por competencias.

#### 4.5.2 Evaluación de desempeño por competencias.

El primer paso fue diseñar una evaluación de desempeño por competencias gerenciales, (posteriormente el hospital de deberá realizar las evaluaciones por áreas de trabajo). Esta evaluación de desempeño evalúa los comportamientos de las competencias que fueron establecidas previamente. Posteriormente se definió que la evaluación aplicable a los jefes de departamento del Hospital Militar, es la evaluación de 360 grados.

Para dar a conocer a los colaboradores el nuevo diseño de evaluación, se realizará un taller de difusión dirigido, inicialmente, a todos los jefes para capacitarlos en el tema de Gestión por Competencias, en el cual ellos puedan conocer su importancia y funcionamiento, así mismo, el taller tiene la finalidad de hacer ver a los jefes que se debe evaluar con objetividad para obtener los resultados más cercanos a la realidad.

La evaluación se aplica únicamente a aquellos colaboradores que cuenten con una antigüedad mayor a un año. Una vez aplicada la evaluación y obtenidos los resultados, estos se presentan al colaborador evaluado, en privado, explicándole el porqué de los resultados y el plan de acción media en cual se espera que el colaborador evaluado mejore su desempeño.

## 4.6 Implementación de los cambios

### 4.6.1 Manual de gestión por competencias

#### **Contenido**

Modelo de gestión de competencias en el Hospital Militar.....	82
Competencias institucionales.....	82
1. Ética.....	82
2. Orientación al cliente.....	83
3. Conciencia organizacional.....	84
4. Adaptabilidad al cambio.....	86
Competencias gerenciales.....	87
1. Liderazgo.....	87
2. Dirección de equipos de trabajo.....	88
3. Empoderamiento.....	89
4. Conducción de personas.....	90

## Modelo de competencias en el Hospital Militar

### Competencias institucionales

1. *Ética*
2. *Orientación al cliente*
3. *Conciencia organizacional*
4. *Adaptabilidad al cambio*



Ética: Capacidad de comportarse de acuerdo a la moral y las buenas costumbres apegadas a derecho, respetando los valores institucionales y profesionales de los servidores públicos del Estado, cumpliendo con las leyes y reglamentos. Habilidad para actuar con honestidad tanto en lo personal como profesional, responsabilidad y brindar un trato justo y digno a todos los colaboradores.

Competencia:	Ética
Grado	Comportamiento
A	Promueve en toda la institución los principios institucionales definidos en el código de ética por el que debe de conducirse todo servidor público.
	Ser un referente en toda la institución por su comportamiento ético tanto en lo personal como profesional.
	Diseña un marco de trabajo para toda la institución basado en respeto valores y principios

	morales.
	Evalúa que la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la institución estén basadas en valores morales, buenas costumbres, leyes y reglamentos de la institución.

Competencia:	Ética
Grado	Comportamiento
B	Implementa en su área de trabajo los principios institucionales definidos en el código de ética por el que debe de conducirse todo servidor público.
	Ser un orientador en su área de trabajo por su comportamiento ético tanto en lo personal como profesional.
	Fomenta un marco de trabajo en su área basado en respeto valores y principios morales.
	Fomenta el cumplimiento de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la institución basados en valores morales, buenas costumbres, leyes y reglamentos de la institución.

Competencia:	Ética
Grado	Comportamiento
C	Comprueba que el equipo de trabajo se conduce bajo los principios institucionales definidos en el código de ética del servidor público.
	Ser un referente en su equipo de trabajo por su comportamiento ético tanto en lo personal como profesional.
	Verifica que exista un marco de trabajo para su equipo, basado en respeto valores y principios morales.
	Comprueba el cumplimiento de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la institución basados en valores morales, buenas costumbres, leyes y reglamentos de la institución.

Competencia:	Ética
Grado	Comportamiento
D	Cumple ante sus compañeros con los principios institucionales definidos en el código de ética por el que debe de conducirse todo servidor público.
	Ser un referente para sus compañeros por su comportamiento ético tanto en lo personal como profesional.
	Realiza su trabajo basado en respeto valores y principios morales.
	Contribuye con la ejecución de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la institución basado en valores morales, buenas costumbres, leyes y reglamentos de la institución.

Orientación al cliente: Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades y requerimiento de los pacientes actuales y futuros. Implica una vocación permanente de servicio, comprender la importancia de las solicitudes de los pacientes y dar el servicio esperado con base a la calidad, eficacia y eficiencia.

Competencia:	Orientación al cliente
Grado	Comportamiento
A	Diseña servicios para el Hospital, considerando las necesidades de los pacientes y ciudadanos.
	Crea canales de comunicación para conocer y dar respuesta oportuna a las necesidades de los clientes.
	Crea necesidades y vínculos de fidelización en los usuarios internos y externos
	Planifica reuniones con clientes y colaboradores para conocer las solicitudes de los pacientes y usuarios.

Competencia:	Orientación al cliente
Grado	Comportamiento
B	Implementa los servicios del Hospital, considerando las necesidades de los pacientes y ciudadanos.
	Implementa canales de comunicación para conocer y dar respuesta oportuna a las necesidades de los clientes.
	Implementa necesidades y vínculos de fidelización en los usuarios internos y externos
	Dirige reuniones con clientes y colaboradores para conocer las solicitudes de los pacientes y usuarios.

Competencia:	Orientación al cliente
Grado	Comportamiento
C	Controla la prestación de servicios del Hospital, considerando las necesidades de los pacientes y ciudadanos.
	Revisa que los canales de comunicación den respuesta oportuna a las necesidades de los clientes.
	Verifica necesidades y vínculos de fidelización en los usuarios internos y externos
	Supervisa reuniones con clientes y colaboradores para conocer las solicitudes de los pacientes y usuarios.

Competencia:	Orientación al cliente
Grado	Comportamiento
D	Ejecuta los servicios del Hospital, considerando las necesidades de los pacientes y ciudadanos.
	Reporta la eficiencia de los canales de comunicación mediante respuestas a los clientes.
	Reporta la satisfacción de necesidades y vínculos de fidelización en los usuarios internos y externos.
	Participa reuniones con clientes y colaboradores para conocer las solicitudes de los pacientes y usuarios.

Conciencia organizacional: Capacidad para reconocer los elementos básicos de la institución, así como de los posibles cambios internos y externos; y comprender e interpretar las distintas relaciones entre los clientes internos y externos. Implica la capacidad de identificar a las personas que toman las decisiones y aquellas que puedan influir sobre las anteriores y cómo

influyen dentro de la institución.

Competencia:	Conciencia organizacional
Grado	Comportamiento
A	Socializa con personas que toman decisiones dentro de la institución creando una red de contactos útiles para alcanzar los objetivos institucionales.
	Diseña políticas institucionales destinadas a comprender las relaciones entre clientes internos y externos.
	Conoce con profundidad los elementos básicos de la institución y se anticipa a los cambios internos y externos que impactan a la organización.
	Analiza los comportamientos de instituciones con actividades similares a fin de establecer estrategias de prevención para disminuir el impacto negativo en la institución

Competencia:	Conciencia organizacional
Grado	Comportamiento
B	Orienta sus relaciones con personas que toman decisiones dentro de su área de trabajo creando una red de contactos útiles para alcanzar los objetivos institucionales.
	Supervisa el cumplimiento de las políticas institucionales destinadas a comprender las relaciones entre clientes internos y externos.
	Conoce con profundidad los elementos básicos en su área de trabajo y se anticipa a los cambios internos y externos que impactan a la organización.
	Supervisa los comportamientos de otras áreas de trabajo con actividades similares a fin de establecer estrategias de prevención para disminuir el impacto negativo en su área de trabajo.

Competencia:	Conciencia organizacional
Grado	Comportamiento
C	Verifica que las personas que toman decisiones dentro de su equipo tengan una red de contactos útiles para alcanzar los objetivos institucionales.
	Revisa el cumplimiento de políticas institucionales destinadas a comprender las relaciones entre clientes internos y externos.
	Comprueba la existencia de elementos básicos de su equipo de trabajo y se anticipa a los cambios internos y externos que impactan a la organización.
	Supervisa los comportamientos de su equipo de trabajo con actividades similares de otras áreas a fin de establecer estrategias de prevención para disminuir el impacto negativo en la institución

Competencia:	Conciencia organizacional
Grado	Comportamiento
D	Cumple con las decisiones que se toman dentro de la institución para alcanzar los objetivos institucionales.
	Cumple con las políticas institucionales destinadas a comprender las relaciones entre clientes internos y externos.
	Ejecuta su trabajo y revisa los elementos básicos de la institución y se anticipa a los cambios internos y externos que impactan a la organización.
	Ejecuta las estrategias diseñadas a partir de la observación de comportamientos de instituciones con actividades similares a fin de prevenir y disminuir el impacto negativo en la institución

Adaptabilidad al cambio: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en la institución, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas a través de planes de acción. Implica la capacidad para conducir la institución, en todo momento. Capacidad para operar bajo condiciones restrictivas o difíciles y realizar acciones anticipadas. Implica ajustarse al crecimiento actual y futuro, realizando las funciones con visión estratégica.

Competencia:	Adaptabilidad al cambio:
Grado	Comportamiento
A	Desarrolla las posibles debilidades y las convierte en fortalezas que ayuden a potenciar los resultados.
	Diseña un entorno para ajustarse a cambios drásticos a lo interno y externo de la institución
	Crea acciones anticipadas bajo condiciones restrictivas o difíciles
	Desarrolla una visión estratégica ajustándose al crecimiento actual y futuro.

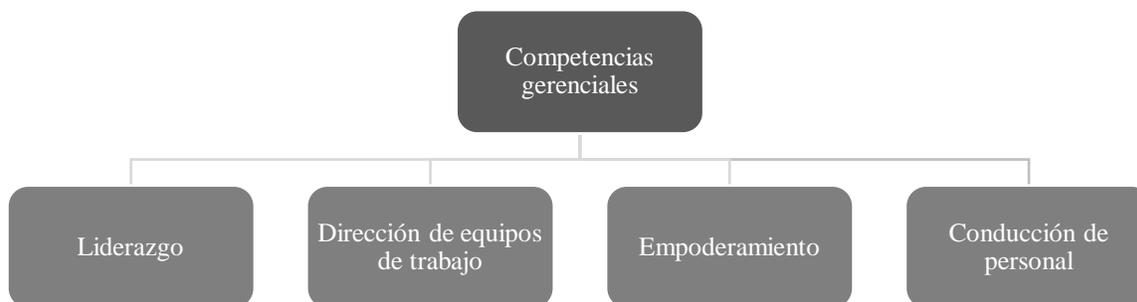
Competencia:	Adaptabilidad al cambio:
Grado	Comportamiento
B	Implementa las estrategias diseñadas a partir de posibles debilidades y las convierte en fortalezas que ayuden a potenciar los resultados.
	Dirige un entorno para ajustarse a cambios drásticos a lo interno y externo de la institución
	Orienta a acciones anticipadas bajo condiciones restrictivas o difíciles
	Fomenta una visión estratégica ajustándose al crecimiento actual y futuro.

Competencia:	Adaptabilidad al cambio:
Grado	Comportamiento
C	Revisa que las estrategias diseñadas a partir de posibles debilidades se conviertan en fortalezas que ayuden a potenciar los resultados.
	Verifica la existencia de un entorno ajustado a cambios drásticos a lo interno y externo de la institución.
	Ejecuta acciones anticipadas bajo condiciones restrictivas o difíciles
	Verifica que la visión estratégica se ajuste al crecimiento actual y futuro.

Competencia:	Adaptabilidad al cambio:
Grado	Comportamiento
D	Cumple con las estrategias diseñadas a partir de las posibles debilidades se conviertan en fortalezas que ayuden a potenciar los resultados.
	Cumple sus actividades un entorno ajustado a cambios drásticos a lo interno y externo de la institución.
	Reporta acciones anticipadas bajo condiciones restrictivas o difíciles
	Ejecuta actividades bajo una visión estratégica ajustándose al crecimiento actual y futuro.

## Competencias gerenciales

1. *Liderazgo*
2. *Dirección de equipos de trabajo*
3. *Empoderamiento*
4. *Conducción de personas*



Liderazgo: Capacidad de generar compromiso y lograr el respaldo y respeto de parte de los jefes, colaboradores y subordinados con vista a enfrentar con éxito los desafíos que se presenten en la institución. Capacidad de asegurar una adecuada conducción del personal a través del buen ejemplo, desarrollando al recurso humano para lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante. Motivar e inspirar confianza.

Competencia:	Liderazgo
Grado	Comportamiento
A	Diseña estrategias para asegurar una adecuada conducción del personal y desarrollo del recurso humano.
	Ser un referente en la institución por su capacidad para generar compromiso y respeto de parte de todos de los miembros de la institución.
	Crea y mantiene un clima organizacional armónico y desafiante.
	Genera confianza en la institución a través de un modelo de conducta positiva y ejemplar.

Competencia:	Liderazgo
Grado	Comportamiento
B	Orienta estrategias para asegurar una adecuada conducción del personal y desarrollo del recurso humano.
	Ser un referente en su área de trabajo por su capacidad para generar compromiso y respeto de parte de todos de los miembros de la institución.
	Fomenta un clima organizacional armónico y desafiante.
	Impulsa confianza en su área de trabajo a través de un modelo de conducta positiva y ejemplar.

Competencia:	Liderazgo
Grado	Comportamiento
C	Revisa estrategias para asegurar una adecuada conducción del personal y desarrollo del recurso humano.
	Ser un referente con su equipo de trabajo por su capacidad para generar compromiso y respeto de parte de todos de los miembros de la institución.
	Comprueba que exista un clima organizacional armónico y desafiante.
	Brinda confianza en su equipo de trabajo a través de un modelo de conducta positiva y ejemplar.

Competencia:	Liderazgo
Grado	Comportamiento
D	Cumple estrategias para asegurar una adecuada conducción del personal y desarrollo del recurso humano.
	Ser un referente con sus compañeros por su capacidad para generar compromiso y respeto de parte de todos de los miembros de la institución.
	Desarrolla un clima organizacional armónico y desafiante.
	Demuestra confianza a sus compañeros a través de un modelo de conducta positiva y ejemplar.

Dirección de equipos de trabajo: Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo y alentar a los colaboradores a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad de coordinar las tareas del equipo, en función de las competencias y conocimientos de los integrantes, de acuerdo a las responsabilidades, términos, plazos y cumplimiento de las funciones asignadas.

Competencia:	Dirección de equipos de trabajo
Grado	Comportamiento
A	Promueve altos estándares de rendimiento en los miembros de la institución para lograr los objetivos institucionales.

	Desarrolla estrategias para estimular el trabajo en equipo con autonomía responsabilidad.
	Potencia el crecimiento de los miembros de la institución a través de la coordinación de tareas de acuerdo a responsabilidades y funciones asignadas
	Desarrolla la colaboración integral de todos los miembros de los equipos para incrementar la productividad y lograr un alto desempeño.

Competencia:	Dirección de equipos de trabajo
Grado	Comportamiento
B	Implementa altos estándares de rendimiento en los miembros de su área de trabajo para lograr los objetivos institucionales.
	Fomenta estrategias para estimular el trabajo en equipo con autonomía responsabilidad.
	Impulsa el crecimiento de los miembros de su área de trabajo a través de la coordinación de tareas de acuerdo a responsabilidades y funciones asignadas
	Desarrolla la colaboración integral de su área de trabajo para incrementar la productividad y lograr un alto desempeño.

Competencia:	Dirección de equipos de trabajo
Grado	Comportamiento
C	Comprueba que existe de altos estándares de rendimiento en su equipo de trabajo para lograr los objetivos institucionales.
	Verifica el cumplimiento de estrategias para estimular el trabajo en equipo con autonomía responsabilidad.
	Comprueba que existe crecimiento en su equipo de trabajo a través de la coordinación de tareas de acuerdo a responsabilidades y funciones asignadas
	Verifica la colaboración integral de todos los miembros de su equipo para incrementar la productividad y lograr un alto desempeño.

Competencia:	Dirección de equipos de trabajo
Grado	Comportamiento
D	Cumple con altos estándares de rendimiento con sus compañeros para lograr los objetivos institucionales.
	Ejecuta estrategias para estimular el trabajo con colaterales autonomía responsabilidad.
	Fomenta el crecimiento de sus compañeros a través de la coordinación de tareas de acuerdo a responsabilidades y funciones asignadas
	Colabora de manera integral con sus compañeros para incrementar la productividad y lograr un alto desempeño.

Empoderamiento: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las oportunidades de mejora. Capacidad para emprender acciones orientadas a la mejora continua y potenciar el recurso humano. Capacidad para obtener los mejores resultados y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo de trabajo ofreciendo un valor agregado a la institución y en consecuencia la satisfacción del paciente.

Competencia:	Empoderamiento
Grado	Comportamiento
A	Genera la integración de las diversas áreas de la institución aprovechando la diversidad de los miembros para crear valor agregado.
	Desarrolla acciones enfocadas en los objetivos institucionales para lograr la mejora continua y potenciar el recurso humano.
	Diseña metodologías institucionales que permiten otorgar poder a los equipos de trabajo, para capitalizar las oportunidades de mejora.
	Fija objetivos de desempeño, claros y medibles para la conducción efectiva de las diferentes áreas de la institución.

Competencia:	Empoderamiento
Grado	Comportamiento
B	Impulsa la integración de su área de trabajo aprovechando la diversidad de los miembros para crear valor agregado.
	Implementa acciones enfocadas en los objetivos de su área de trabajo para lograr la mejora continua y potenciar el recurso humano.
	Orienta acciones a ejecutar las metodologías institucionales que permiten otorgar poder a los equipos de trabajo, para capitalizar las oportunidades de mejora.
	Implementa objetivos de desempeño, claros y medibles para la conducción efectiva de su área de trabajo.

Competencia:	Empoderamiento
Grado	Comportamiento
C	Verifica la integración de su equipo aprovechando la diversidad de los miembros para crear valor agregado.
	Revisa acciones enfocadas en los objetivos de su equipo de trabajo para lograr la mejora continua y potenciar el recurso humano.
	Revisa que las metodologías de equipo permitan otorgar poder a su gente, para capitalizar las oportunidades de mejora.
	Comprueba que los objetivos de desempeño sean claros y medibles para la conducción efectiva de los miembros de su equipo.

Competencia:	Empoderamiento
Grado	Comportamiento
D	Participa en la integración con sus compañeros aprovechando la diversidad de los miembros para crear valor agregado.
	Realiza acciones enfocadas en los objetivos de sus compañeros para lograr la mejora continua y potenciar el recurso humano.
	Ejecuta metodologías con sus compañeros que permiten otorgar poder a los equipos de trabajo, para capitalizar las oportunidades de mejora.
	Participa en el cumplimiento de objetivos de desempeño, claros y medibles para la conducción efectiva de las diferentes áreas de la institución.

Conducción de Personal: Capacidad de dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y

delegar funciones, además proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad de desarrollar el talento y potenciar al personal a cargo por medio de la retroalimentación oportuna de su desempeño.

Competencia:	Conducción de personal
Grado	Comportamiento
A	Desarrolla grupos de colaboradores de alto desempeño, orientados al cumplimiento de tareas y funciones específicas.
	Promueve el crecimiento personal y profesional dentro de la institución.
	Desarrolla el talento de los colaboradores con retroalimentación oportuna sobre su desempeño.
	Define el estilo de conducción, individual y grupal.

Competencia:	Conducción de personal
Grado	Comportamiento
B	Orienta a colaboradores de su área, al cumplimiento de tareas y funciones específicas.
	Implementa acciones para el crecimiento personal y profesional en su área de trabajo.
	Impulsa el talento de los colaboradores de su área de trabajo con retroalimentación oportuna sobre su desempeño.
	Fomenta un estilo de conducción en su área de trabajo.

Competencia:	Conducción de personal
Grado	Comportamiento
C	Controla a su equipo de trabajo, orientado al cumplimiento de tareas y funciones específicas.
	Revisa el crecimiento personal y profesional de su equipo de trabajo.
	Verifica el desarrollo de talento de su equipo de trabajo con retroalimentación oportuna sobre su desempeño.
	Desarrolla un estilo de conducción de su equipo de trabajo.

Competencia:	Conducción de personal
Grado	Comportamiento
D	Ejecuta tareas con compañeros, orientadas al cumplimiento funciones específicas.
	Colabora con el crecimiento profesional de compañeros dentro de la institución.
	Comparte con sus compañeros retroalimentación oportuna sobre su desempeño.
	Participa bajo un estilo de conducción hacia él y sus compañeros de trabajo.

#### 4.6.2 Evaluación de desempeño

Evaluación de Desempeño				
Nombre del evaluado	Código	Puesto del evaluado		
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa			
Fecha de evaluación	Periodo de Evaluación			
	<i>Del</i>		<i>al</i>	

Indicaciones Generales	
<p>Revisar cada comportamiento y colocar la nota que corresponda según el nivel de desarrollo que el evaluado haya alcanzado.            Por favor asigne una calificación del 1 al 10 según la siguiente escala de valoración:</p>	
9 a 10	Siempre
7 a 8	Muy Frecuentemente
5 a 6	A veces
3 a 4	Rara vez
1 a 2	Nunca
<p><b>Si usted coloca notas de: 1-2 ó 9-10 en cualquier pregunta; deberá escribir en la casilla Justificación, los motivos por los cuales considera que el evaluado merece estas calificaciones.</b></p>	

	Pregunta	Calificación	Justificación
1	Promueve en toda la institución los principios institucionales definidos en el código de ética por el que debe de conducirse todo servidor público.		
2	Ser un referente en toda la institución por su comportamiento ético tanto en lo personal como profesional.		
3	Diseña un marco de trabajo para toda la institución basado en respeto valores y principios morales.		
4	Evalúa que la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la institución estén basadas en valores morales, buenas costumbres, leyes y reglamentos de la institución.		

Pregunta		Calificación	Justificación
5	Diseña servicios para el hospital, considerando las necesidades de los pacientes y ciudadanos.		
6	Crea canales de comunicación para conocer y dar respuesta oportuna a las necesidades de los clientes.		
7	Crea necesidades y vínculos de fidelización en los usuarios internos y externos.		
8	Planifica reuniones con clientes y colaboradores para conocer las solicitudes de los pacientes y usuarios.		
9	Socializa con personas que toman decisiones dentro de la institución creando una red de contactos útiles para alcanzar los objetivos institucionales.		
10	Diseña políticas institucionales destinadas a comprender las relaciones entre clientes internos y externos.		
11	Conoce con profundidad los elementos básicos de la institución y se anticipa a los cambios internos y externos que impactan a la organización.		
12	Analiza los comportamientos de instituciones con actividades similares a fin de establecer estrategias de prevención para disminuir el impacto negativo en la institución.		
13	Desarrolla las posibles debilidades y las convierte en fortalezas que ayuden a potenciar los resultados.		
14	Diseña un entorno para ajustarse a cambios drásticos a lo interno y externo de la institución.		
15	Crea acciones anticipadas bajo condiciones restrictivas o difíciles.		
16	Desarrolla una visión estratégica ajustándose al crecimiento actual y futuro.		
17	Diseña estrategias para asegurar una adecuada conducción del personal y desarrollo del recurso humano.		
18	Ser un referente en la institución por su capacidad para generar compromiso y respeto de parte de todos de los miembros de la institución.		
19	Crea y mantiene un clima organizacional armónico y desafiante.		
20	Genera confianza en la institución a través de un modelo de conducta positiva y ejemplar.		

Pregunta		Calificación	Justificación
21	Promueve altos estándares de rendimiento en los miembros de la institución para lograr los objetivos institucionales.		
22	Desarrolla estrategias para estimular el trabajo en equipo con autonomía responsabilidad.		
23	Potencia el crecimiento de los miembros de la institución a través de la coordinación de tareas de acuerdo a responsabilidades y funciones asignadas.		
24	Desarrolla la colaboración integral de todos los miembros de los equipos para incrementar la productividad y lograr un alto desempeño.		
25	Genera la integración de las diversas áreas de la institución aprovechando la diversidad de los miembros para crear valor agregado.		
26	Desarrolla acciones enfocadas en los objetivos institucionales para lograr la mejora continua y potenciar el recurso humano.		
27	Diseña metodologías institucionales que permiten otorgar poder a los equipos de trabajo, para capitalizar las oportunidades de mejora.		
28	Fija objetivos de desempeño, claros y medibles para la conducción efectiva de las diferentes áreas de la institución.		
30	Desarrolla grupos de colaboradores de alto desempeño, orientados al cumplimiento de tareas y funciones específicas.		
31	Promueve el crecimiento personal y profesional dentro de la institución.		
32	Desarrolla el talento de los colaboradores con retroalimentación oportuna sobre su desempeño.		
33	Define el estilo de conducción, individual y grupal.		

**¿Cuáles considera que son sus fortalezas?**

**¿En qué aspectos considera usted que debe enfocarse, para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo?**

#### 4.6.3 Cronograma de aplicación

**Tabla 4. Cronograma de aplicación.**

Cronograma de aplicación								
Actividades	Día							
<b>Aprobación del presupuesto de gestión por competencias del Hospital Militar de Tegucigalpa.</b>	Día 1 Mes 1							
<b>Proceso de socialización y capacitación.</b>								
<b>Talleres de difusión dirigido a los jefes de departamento, director y subdirector.</b>		Día 2 Mes 2 Duración del taller por día 4 horas	Día 3 Mes 2 Duración del taller por día 4 horas	Día 4 Mes 2 Duración del taller por día 4 horas	Día 5 Mes 2 Duración del taller por día 4 horas			
<b>Talleres de difusión, dirigidos al personal de los departamentos, impartidos por el jefe de cada área con el acompañamiento del jefe de recursos humanos.</b>		Día 6 Mes 3	Día 7 Mes 3	Día 8 Mes 3	Día 9 Mes 3	Día 10 Mes 3	Día 11 Mes 3	Día 12 Mes 3
<b>Implementación del modelo de gestión de competencias en el Hospital Militar.</b>		Día 13 Mes 4						

#### 4.6.4 Detalle de cambios y responsables de su ejecución

La implantación del modelo de gestión por competencias del Hospital Militar de Tegucigalpa, bajo la responsabilidad de los jefes de departamento los cuales se dará a conocer mediante la elaboración e impresión del manual por competencias, trifolios y rotulación

interna.

El proceso de socialización y capacitación se realizara en dos etapas, en la primer etapa se desarrollaran talleres de difusión dirigidos al director, subdirector y jefes de departamento del Hospital Militar, a través de capacitaciones a cerca de la gestión por competencias tomando en cuenta los conceptos, funcionamiento, importancia, el procedimiento adecuado para la futura implementación, mantenimiento y mejora de los procesos a través del manual, las cuales serán impartidas por un consultor externo experto en el tema, y en la segunda etapa se desarrollara talleres de difusión dirigidos a todos los colaboradores del Hospital Militar por medio de capacitaciones realizadas por los jefes de cada departamento acompañado por el jefe de recursos humanos.

#### 4.6.5 Presupuesto

Con la finalidad de dar cumplimiento a las actividades para la implantación y socialización del manual por competencias en los meses probables de junio, julio y agosto descritos en el cronograma de aplicación. Por tal razón se realizó una propuesta para el presupuesto de todas las actividades a realizar en el Hospital Militar de Tegucigalpa.

A continuación, un programa de inversión y capacitación en base a la inversión detallada en el presupuesto:

**Tabla 5. Presupuesto de gastos**

**PRESUPUESTO DE GASTOS**

Implementación Modelo de Gestión por Competencias

Hospital Militar de Honduras

<b>COD</b>	<b>Ítem</b>	<b>Q</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total Lempiras</b>
<b>1.1</b>	<b>MANO DE OBRA</b>				<b>L 67,450.00</b>
1.1.1	Taller de entrenamiento a jefes y directores	16	Hora	L 1,500.00	L 24,000.00
1.1.2	Coffee break taller de entrenamiento	10	U.	L 85.00	L 850.00
1.1.3	Taller de difusión a colaboradores	3	Hora	L. 200.00	L. 600.00
1.1.4	Coffee break taller de difusión dirigido al personal.	700	U.	L 60.00	L 42,000.00
<b>1.2</b>	<b>METODOS</b>				<b>L 14,000.00</b>
1.2.1	Alquiler sala de conferencias y mobiliario	4	Día	L 3,500.00	L 14,000.00
<b>2</b>	<b>DESARROLLO</b>				
<b>2.1</b>	<b>MAQUINARIA</b>				<b>L. 30,000.00</b>
2.1.1	Computadora de escritorio	2	U.	L 15,000.00	L 30,000.00
<b>2.2</b>	<b>MATERIALES</b>				<b>L 14,100.00</b>
2.2.1	Impresión de manuales	9	U.	L 150.00	L 1,350.00
2.2.2	Impresión de material informático	700	U.	L 15.00	L 10,500.00
2.2.3	Rotulación interna	9	U.	L 250.00	L 2,250.00
<b>3</b>	<b>TOTAL</b>				<b>L. 125,550.00</b>

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Después de describir los procesos de los subsistemas de reclutamiento y selección, perfil de puestos y evaluación del desempeño de la administración de recursos humanos con los que cuenta el Hospital Militar, se encontró que existen oportunidades de mejora en cuanto a la aplicación y desarrollo de los mismos. En el caso del proceso de reclutamiento y selección existe un procedimiento para la contratación del personal, sin embargo, este proceso se ve alterado en ocasiones por disposiciones de los altos mandos de las Fuerzas Armadas, asimismo, en el proceso del perfil de puestos se encontró que el mismo no cuenta con toda la información necesaria (funciones específicas de los puestos, falta de descripción de los puestos administrativos y no se encuentran descritas las tablas salariales). Y finalmente la evaluación de desempeño es una herramienta de 360 grados la cual se aplica a todos los miembros del Hospital Militar, sin embargo, esta debe ser aplicada únicamente a gente que dirige gente.
2. Después de haber analizado distintos modelos de la administración de recursos humanos, se determinó que el modelo de gestión por competencias contiene elementos que contribuirían a una mayor productividad y aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, sin la necesidad de realizar grandes erogaciones de dinero para su implantación.
3. El Hospital Militar de Tegucigalpa presenta grandes retos en su administración de recursos humanos en la búsqueda del cumplimiento de sus metas, pero a la vez una

gran oportunidad de mejora mediante la implementación de metodologías que le permita volver más eficientes los procesos, aumentar la productividad, generar confianza, reducir gastos por rotación de personal, por ende, la reducción del tiempo de transferencia del conocimiento, en términos generales, reducir la brecha entre los resultados de sus procesos y los resultados deseados por la institución.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Implementar el proceso de reclutamiento y selección por competencias y no por conocimiento, mucho menos contratar colaboradores por recomendación de un tercero, continuando con el actual procedimiento establecido, cumpliendo en su totalidad cada etapa. En relación al proceso de perfil de puestos, se recomienda actualizar el manual que permita describir las funciones generales y específicas del puesto, las relaciones internas con los superiores y subordinado (en el caso preciso), responsabilidades, las condiciones requeridas para desempeñar el puesto y las competencias que requiere todo colaborador en el Hospital Militar. La evaluación del desempeño que actualmente aplica el Hospital Militar pretende dar a los empleados una perspectiva desde el punto de vista de los jefes, colaboradores, subordinados y clientes internos, sin embargo, se debe de realizar una evaluación del desempeño de 90 grados a los colaboradores ya que de lo contrario la evaluación actual pierde el sentido de la misma y en consecuencia se pierde la retroalimentación necesaria para elaborar el plan de acción y desarrollar las posibles brechas.

2. Finalizar la construcción del modelo integral de gestión por competencias, partiendo de la propuesta de mejora presentada en este documento, como la alternativa más viable para una administración con mayor eficiencia y productividad.
3. Implementar el modelo de gestión por competencias de manera gradual a la administración de recursos humanos, con el objetivo de contribuir al cumplimiento de la planeación estratégica, mediante la alineación de las competencias de sus colaboradores a los objetivos de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2011). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires: GRANICA.
- Alles, M. A. (2010). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=3187282&query=desempe%C3%B1o+por+competencia+360>
- Alles, M. A. (2015). *Diccionario de Competencia* (Vol. 1). Buenos Aires: Granica, Mexico.
- Banco Mundial. (2019). *Banco Mundial en Honduras*. Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de <https://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>
- Debora calvopiña andrade. (abril de 2015). *Universidad Nacional de Chimborazo*. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/3162/2/UNACH-IPG-ADM-RRHH-2015-ANX-0002.1.pdf>
- Díaz, R., & Arancibia, V. H. (2002). *El enfoque de las competencias laborales: Historia, definiciones y generacion de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas*. Chile.
- dictionary, T. f. (2016). Obtenido de the free dictionary web site: <https://es.thefreedictionary.com/organigrama>
- Flores, I. R. (2017). *Planificación Estratégica 2017-2027*. Tegucigalpa. Fuerzas Armadas de Honduras. (2017). Obtenido de [ff.aa.mil: http://www.ffaa.mil.hn/ejercito/historia-2/](http://www.ffaa.mil.hn/ejercito/historia-2/)
- H. M. (2018). *Hospital Militar*. Recuperado el 1 de marzo de 2019, de Sitio web del Hospital Militar: <https://www.hospitalmilitar.hn/#Servicios>
- Herrera, A. R. (Mayo de 2006). *CEPAL*. Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de La Reforma de Salud en Honduras: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5151/1/S0600390\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5151/1/S0600390_es.pdf)
- Hospital Militar. (2018). *Historia del Hospital Militar*. Recuperado el 9 de marzo de 2019, de Hospital Militar: <https://www.hospitalmilitar.hn/nuestra-historia/>
- Hospital Militar Central de Bogota . (2017). *Hospital Militar Central* . Obtenido de

- [https://www.hospitalmilitar.gov.co/sites/default/files/manual\\_de\\_funciones\\_modificacion\\_2019-resolucion\\_ndeg\\_1602\\_del\\_31\\_de\\_diciembre\\_de\\_2018.pdf](https://www.hospitalmilitar.gov.co/sites/default/files/manual_de_funciones_modificacion_2019-resolucion_ndeg_1602_del_31_de_diciembre_de_2018.pdf)
- López, J. F. (2005). *Gestión por Competencias un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S,A.
- Ma. Carmen Larumbe Andueza. (Septiembre de 2014). *Universidad Pública de Navarra*. Obtenido de <https://academica-e.unavarra.es/xmlui/bitstream/handle/2454/14006/Carmen%20Larumbe%20Andueza.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather than for "Intelligence". *The therapie breve*, 6. Recuperado el 16 de Febrero de 2019, de The therapie breve web site: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- PAHO. (2016). *Salud en las Americas* . Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de Pan American Health Organization Web site: [https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/?post\\_t\\_es=honduras&lang=es](https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/?post_t_es=honduras&lang=es)
- Ramos, A. J. (2016 de Diciembre de 2016). *Situación del Sistema de Salud en Honduras y el nuevo modelo de salud propuesto*. Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de Archivos de Medicina Web site: <http://www.archivosdemedicina.com/medicina-de-familia/situacioacuten-del-sistema-de-salud-en-honduras-y-el-nuevo-modelo-de-salud-propuesto.php?aid=17878#11>
- Secretaría de Defensa Nacional. (febrero de 2019). *Transparencia*. Obtenido de <http://transparencia.scgg.gob.hn/index.php/estructura-organica-y-servicios/organigrama>
- SESAL. (22 de Noviembre de 2005). *Plan nacional de salud 2021*. Obtenido de Secretaría de Estado en el Despacho de Salud: [http://www.bvs.hn/Honduras/pdf/PoliticasyNacionales\\_Salud-Honduras\\_Plan\\_Nacional\\_2021.pdf](http://www.bvs.hn/Honduras/pdf/PoliticasyNacionales_Salud-Honduras_Plan_Nacional_2021.pdf)
- SESAL. (03 de Enero de 2016). *Secretaría en el Despacho de Salud*. Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de Plan Nacional de Salud 2014-2018: [http://salud.gob.hn/web/index.php?option=com\\_edocman&view=document&id=24](http://salud.gob.hn/web/index.php?option=com_edocman&view=document&id=24)

- SIAFI. (Febrero de 2019). *Secretaría de Finanzas*. Obtenido de Sistema de Administración Financiera Integrada : <http://www.sefin.gob.hn/>
- Transformemos Honduras. (22 de Agosto de 2018). *Comision para la Transformación del Sector de Salud*. Obtenido de Transformemos Honduras:  
<http://transformemoshonduras.com/org/2018/08/22/comision-para-la-transformacion-del-sector-salud-busca-reducir-tiempos-de-espera-en-citas-y-mora-quirurgica/>
- Unidad de Investigación Científica, U. (2018). *Biblioteca virtual en salud en Honduras*. Recuperado el 16 de Febrero de 2019, de Honduras bvs Web site:  
<http://www.bvs.hn/php/level.php?lang=es&component=59&item=11>
- Zabaleta, A. T. (2003). *Los Modelos Actuales de la Gestion del Talento Humano*. Obtenido de Revista Científica:  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1725/9404>
- Zapata, Sánchez, & García. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*. Cali: Universidad del Valle.



**Anexo 2. Entrevista a los jefes de departamento y subdirector del Hospital Militar sobre la contribución de la administración de los recursos humanos al cumplimiento de los objetivos estratégicos.**

Universidad Tecnológica Centroamericana

Facultad de postgrado

Maestría de Dirección Empresarial

Trabajo de graduación: Propuesta de modelo de gestión por competencias para el Hospital Militar de Tegucigalpa.

La presente entrevista pretende identificar las diferentes competencias requeridas tanto a nivel institucional como gerencial, necesarias para contribuir al logro los objetivos estratégicos del Hospital Militar de Tegucigalpa, desde la perspectiva de los jefes de departamentos y subdirector.

Cargo: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_

Formación Académica: \_\_\_\_\_

Entrevista a: \_\_\_\_\_

Fecha:

Preguntas:

1. ¿En qué aspectos contribuye la administración de recursos humanos del Hospital Militar logro de los objetivos estratégicos de la organización?

R.

2. ¿En qué aspectos la administración de recursos humanos del Hospital Militar no contribuye logro de los objetivos estratégicos de la organización?

R.

**Anexo 3. Entrevista a los jefes de departamento y subdirector del Hospital Militar sobre las competencias institucionales y gerenciales que requieren los jefes de los departamentos y subdirector del Hospital Militar.**

Universidad Tecnológica Centroamericana

Facultad de postgrado

Maestría de Dirección Empresarial

Trabajo de graduación: Propuesta de modelo de gestión por competencias para el Hospital Militar de Tegucigalpa

La presente entrevista pretende identificar las diferentes competencias requeridas tanto a nivel institucional como gerencial, necesarias para contribuir al logro los objetivos estratégicos del Hospital Militar de Tegucigalpa, desde la perspectiva de los jefes de departamentos y el subdirector.

Cargo: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_

Formación Académica: \_\_\_\_\_

Entrevista a: \_\_\_\_\_

Fecha:

Preguntas:

1. ¿Del siguiente listado de competencias institucionales señale al menos 5 competencias que a su consideración requieren todos los colaboradores del Hospital Militar para contribuir al logro de los objetivos estratégicos??

- Ética
- Orientación al cliente
- Desarrollo de personal
- Conciencia organizacional
- Adaptabilidad al cambio
- Integridad
- Calidad en el trabajo
- Perseverancia
- Respeto

Otras que considere importante: \_\_\_\_\_

2. ¿Del siguiente listado de competencias gerenciales señale al menos 4 competencias que a su consideración requieren todos los jefes de departamento del Hospital Militar para contribuir al logro de los objetivos estratégicos?

- Liderazgo
- Empoderamiento
- Visión estratégica

- Conducción de personal
- Dirección de equipos de trabajo
- Liderar con el ejemplo
- Liderazgo ejecutivo

Otras que considere importante: \_\_\_\_\_

**Anexo 4. Entrevista al jefe de Recursos Humanos del Hospital Militar sobre los actuales procesos de reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y perfil de puestos.**

Universidad Tecnológica Centroamericana

Facultad de postgrado

Maestría de Dirección Empresarial

Trabajo de graduación: Propuesta de modelo de gestión por competencias para el Hospital Militar de Tegucigalpa

La presente entrevista pretende identificar el funcionamiento de los actuales subsistemas de la gestión del talento humano que contribuyan al logro los objetivos estratégicos del Hospital Militar de Tegucigalpa, desde la perspectiva del jefe de Recursos Humanos.

Cargo: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_

Formación académica: \_\_\_\_\_

Entrevista a: \_\_\_\_\_

Fecha:

Preguntas:

3. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección del Hospital Militar?

R.

4. ¿Cómo contribuye el actual proceso de reclutamiento y selección al logro de objetivos estratégicos de la institución?

R.

5. ¿Con base a que fue diseñado manual de perfil de puestos?

R.

6. ¿Cómo contribuye el actual manual de puestos al logro de objetivos estratégicos de la institución?

R.

7. ¿Qué aspectos mide la evaluación de desempeño?

R.

8. ¿Cómo contribuye la evaluación de desempeño al logro de objetivos estratégicos de la institución?

R.

**Anexo 5. Entrevista estructurada del proceso de reclutamiento y selección del Hospital Militar.**



**FUERZAS ARMADAS DE HONDURAS  
ESTADO MAYOR CONJUNTO  
HOSPITAL MILITAR**

<b>NOMBRE COMPLETO:</b>								
<b>FECHA:</b>								
<b>PUESTO SOLICITADO:</b>								
<b>ESTADO CIVIL:</b>								
N°	VALORACION	1	2	3	4	5	TOTAL	
1	Desenvolvimiento en la entrevista							
2	Experiencia (Curriculum)							
3	¿Qué lo motivó a solicitar empleo en nuestra institución?							
4	¿Cuál es su opinión referente a las Fuerzas Armadas?							
5	¿Cuál cree usted que son las ventajas de laborar en las Fuerzas Armadas?							
6	¿Cuál es el compromiso que usted le podría brindar a nuestra institución?							
7	¿Cuáles son sus aspiraciones de laborar en las Fuerzas Armadas?							
8	¿Que lo motivo a seleccionar su campo de estudio?							
9	Mayor virtud y debilidad en el aspecto LABORAL							

## **Anexo 6. Cuadro de la medición del nivel de desempeño**

Con el fin de que el evaluador y el evaluado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño relacionados con las correspondientes categorías cualitativas.

<b>NIVEL</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>CATEGORIA</b>
5	Desempeño Excepcional	EXCELENTE
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR
1	Desempeño muy por debajo del esperado	DEFICIENTE

**DEFICIENTE de 35 a 59.99 puntos**

**REGULAR de 60 a 74.99 puntos**

**BUENO de 75 a 84.99 puntos**

**MUY BUENO de 85 a 94.99 puntos**

**EXCELENTE de 95 a 100 puntos**

## Anexo 7. Herramienta de evaluación 360 grados.

### Herramienta de evaluación 360°

<b>Nombre del evaluado</b>	<b>Puesto del evaluado</b>
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
<b>Nombre de quien evalúa</b>	<b>Puesto de quien evalúa</b>
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
<b>Fecha</b>	Sup. <input type="text"/> Igual <input type="text"/> Inf. <input type="text"/>
<i>dd/mm/aaaa</i>	Indicar con una "X" el nivel organizacional

<b>COMUNICACIÓN</b>		
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		
5	Fortalece el espíritu del trabajo en equipo en toda la unidad y la gente se avoca a él/ella para buscar referencias	
4	Promueve el trabajo en equipo con los grupos y trata con velocidad las necesidades de otros grupos	
3	Se compromete en la búsqueda de logros y realiza aportes importantes para alcanzarlos	
2	Se compromete con las actividades que debe realizar y NO propone ideas nuevas.	
1	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultad para involucrarse en actividades grupales.	
<b>MOTIVACION</b>		
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su equipo de trabajo.	
4	Ha sabido mantener elevada la motivación de su equipo en ocasiones, NO en todo momento.	
3	Hay motivación solo que es temporal porque no siempre la mantiene.	
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	
<b>SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b>		
5	Respeto las normas y política del Hospital, haciendo buen uso de los recursos informáticos y mobiliarios.	
4	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo puede mejorar.	
3	Ha provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.	
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	
1	Muy mala imagen de su área de trabajo; han habido constantes y serios accidentes.	
<b>ACTITUD HACIA LOS USUARIOS</b>		
5	Muestra excelente cortesía y esmero para atender al público, clientela o beneficiario de los servicios	



	que presta	
4	Muestra buena actitud al atender al público, clientes o beneficiarios.	
3	Muestra poca motivación al momento de atender al público, clientes o beneficiarios.	
2	Muestra indiferencia al momento de atender al público	
1	Hay notables deficiencias en la amabilidad y cortesía al momento de atender al público	
<b>ACTITUD Y COLABORACION</b>		
5	En esta persona todo su equipo de trabajo observa una actitud excepcional permanente de colaboración y de servicio.	
4	El equipo de trabajo con el que él/ella labora, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
3	Hay buena colaboración, actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve a diario así.	
2	En ocasiones se observa la falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>		
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>		
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	
3	La gente trabaja conforme, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>		
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	
<b>COSTOS Y PRODUCTIVIDAD</b>		
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad	
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	
2	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja	



	productividad.	
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.	



**OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO**

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

Conformidad con el resultado ( ) Disconformidad con el resultado ( ), por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los siete días hábiles posteriores a su presentación

Fecha Firma del empleado Por conformidad del evaluado con el resultado de la evaluación,

Firmo a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Firma del jefe inmediato

Firma del Empleado

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---