



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO**

**MEJORAS DEL PROCESO DE CONTROL A TRAVÉS DE LA  
IMPLEMENTACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO EN EL ÁREA DE  
RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL REGIONAL “DANIEL  
ALCIDES CARRION, CALLAO” AÑO 2012.**

**Presentado por:**

**Bach. NICANOR GIL TRELLES**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
GESTION PÚBLICA Y CONTROL GUBERNAMENTAL**

**LIMA – PERÚ**

**2014**

## **DEDICATORIA:**

A mis queridos padres, Trinidad y Nicanor, que son el cimiento principal en todo lo que soy, en toda mi educación, como en mi vida.

**AGRADECIMIENTO:**

A ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A los docentes universitarios

Dr. Máximo Ramírez, por su valioso asesoramiento para la elaboración en el desarrollo de este trabajo.

Mg Oscar Cubas Valdivia, por su asesoramiento en la parte de estadística y diversos aspectos del presente documento.

### **RECONOCIMIENTO:**

A la UNIVERSIDAD "ALAS PERUANAS" por darme la oportunidad de perfeccionarme profesionalmente.

Al " Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao", por permitirme laborar en dicha institución y desarrollarme como auditor.

## RESUMEN

La presente investigación titulada "Mejoras del Proceso de Control a través de la Implementación del ambiente interno en el área de recursos humanos del Hospital Regional " Daniel Alcides Carrión", año 2012.

Como resultado de la presente investigación, se determinó que la aplicación de los elementos del ambiente interno, denominados integridad y valores éticos, la administración estratégica y las políticas de personal, permite establecer mejores procesos de control en el área de personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión.

Siendo el ambiente de control interno la variable independiente y los procesos de control la variable dependiente.

En lo que respecta a la integridad y valores éticos, el régimen de disciplina; es el ítem que permite fortalecer en mayor grado los controles, siendo un factor disuasivo para el personal. En lo relacionado a la administración estratégica, la elaboración de planes estratégicos y operativos participativos influye significativamente en la cultura de fomentar los controles. Respecto a las políticas de personal, la selección del personal idóneo, así como la elaboración de un plan de capacitación participativo, donde el trabajador proponga algunos temas para su actualización, contribuyen a fortalecer los controles.

El tipo de investigación científica aplicada es básica o pura a nivel descriptivo explicativa, utilizándose el método analítico. Con la finalidad de validar las hipótesis planteadas, se empleó los instrumentos de análisis documental y encuesta. Se efectuó una encuesta a los trabajadores de la oficina de personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao.

**Identificamos como palabras claves: ambiente interno, control interno y proceso.**

## **ABSTRACT**

This research entitled "Improving the Process Control through the implementation of the internal environment in the area of human resources Regional Hospital Daniel Alcides Carrion 2012

As a result of this investigation, it was determined that the application of the elements of the internal environment, called integrity and ethical values, strategic management and personnel policies, it allows better control processes in the area of staff of the Regional Hospital Daniel Alcides Carrion.

As the internal control environment and the independent variable control processes dependent variable.

With respect to integrity and ethical values, the disciplinary board; it is the item that allows a greater degree strengthen controls, being a deterrent for staff. With related to strategic management, developing strategic plans and operational participatory culture significantly influences promote controls. With regard to personnel policies, selection of qualified personnel, and the development of a participatory training plan where the employee intends to update some themes, contribute to strengthen controls.

The type of scientific research is applied to basic or pure explanatory descriptive level, using the analytical method. In order to validate the assumptions made the instruments of document analysis and survey was used. The survey was applied to all workers in the personnel office of the Regional Hospital Daniel Alcides Carrion in Callao.

**Identified as keywords: internal environment, internal control and process.**

## ÍNDICE GENERAL

|                |     |
|----------------|-----|
| Dedicatoria    | ii  |
| Agradecimiento | iii |
| Reconocimiento | iv  |
| Resumen        | v   |
| Abstract       | vi  |
| Índice General |     |

### Introducción

### **CAPÍTULO I:**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Descripción de la Realidad Problemática               | 7  |
| 1.2 Delimitación de la Investigación                      | 9  |
| 1.2.1 Delimitación Espacial                               | 9  |
| 1.2.2 Delimitación Temporal                               | 9  |
| 1.2.3 Delimitación Social                                 | 9  |
| 1.2.4 Delimitación Conceptual                             | 9  |
| 1.3 Formulación de Problemas de Investigación             | 10 |
| 1.3.1 Problema Principal                                  | 10 |
| 1.3.2 Problemas Secundarios                               | 10 |
| 1.4 Objetivos de la Investigación                         | 11 |
| 1.4.1 Objetivo General                                    | 11 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos                               | 11 |
| 1.5 Hipótesis y Variables de la Investigación             | 11 |
| 1.5.1 Hipótesis General                                   | 11 |
| 1.5.2 Hipótesis Específicas                               | 11 |
| 1.5.3 Variables e Indicadores de la Investigación         | 12 |
| 1.5.3.1 Variables e Indicadores de la Hipótesis General   | 12 |
| 1.5.3.2 Variables e Indicadores las Hipótesis Secundarias | 13 |
| 1.6 Diseño de la Investigación                            | 13 |
| 1.6.1 Tipo de Investigación                               | 13 |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.6.2 Nivel de Investigación                                      | 14        |
| 1.6.3 Método  | 14        |
| 1.7 Población y Muestra de la Investigación                       | 14        |
| 1.7.1 Población   | 14        |
| 1.7.2. Muestra  | 14        |
| 1.8 Técnicas e Instrumentos de la Recolección de Datos            | 14        |
| 1.8.1 Técnicas  | 14        |
| 1.8.2 Instrumentos  | 15        |
| 1.9 Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación | 15        |
| 1.9.1 Justificación   | 15        |
| 1.9.2 Importancia   | 16        |
| 1.9.3 Limitaciones  | 16        |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>                                 | <b>17</b> |
| 2.1 Antecedentes del Problema                                     | 17        |
| 2.2 Bases Teóricas  | 27        |
| 2.3 Definición de Términos Básicos                                | 35        |
| <b>CAPÍTULO III:</b>  |           |
| <b>PRESENTACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO</b>       |           |
| 3.1 Estrategia de Análisis  | 76        |
| 3.2 Análisis de los cuadros y gráficos                            | 76        |
| 3.3 Contrastación y Verificación de Hipótesis                     | 91        |
| 3.4 Conclusiones  | 99        |
| 3.5 Recomendaciones   | 101       |
| Fuentes de Información  | 102       |
| Anexos  | 106       |



## ÍNDICE DE CUADROS

|              |   |    |
|--------------|---|----|
| Cuadro N°1   | Grado de aceptación del sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y denuncias | 77 |
| Cuadro N°2   | Grado de aceptación del régimen de disciplina   | 78 |
| Cuadro N°3   | Grado de opinión sobre elaboración de un plan estratégico participativo                 | 79 |
| Cuadro N°4:  | de opinión sobre elaboración de un plan estratégico operativo                           | 80 |
| Cuadro N°5   | Grado de opinión sobre la elaboración de una mejor misión y visión compartida           | 81 |
| Cuadro N°6:  | Grado de opinión sobre la elaboración de objetivos institucionales.                     | 82 |
| Cuadro N°7:  | Grado de opinión sobre la estructura organizacional                                     | 83 |
| Cuadro N°8   | Grado de opinión sobre las políticas de requerimiento                                   | 84 |
| Cuadro N°9   | Grado de opinión sobre las políticas de reclutamiento                                   | 85 |
| Cuadro N°10  | Grado de opinión sobre políticas de selección de personal                               | 86 |
| Cuadro N°11  | Grado de opinión sobre el proceso de inducción  | 87 |
| Cuadro N°12  | Grado de opinión sobre la elaboración y ejecución de un plan de capacitación            | 88 |
| Cuadro N°13  | Grado de aceptación de las políticas de promoción y ascenso                             | 89 |
| Cuadro N°14: | Grado de aceptación de políticas de bienestar   | 90 |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

|               |   |    |
|---------------|---|----|
| Gráfica N°1:  | Grado de aceptación del sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y denuncias | 77 |
| Gráfica N°2:  | Grado de aceptación del régimen de disciplina   | 78 |
| Gráfica N°3:  | Grado de opinión sobre elaboración de un plan estratégico participativo                 | 79 |
| Gráfica N°4:  | Grado de opinión sobre elaboración de un plan estratégico operativo                     | 80 |
| Gráfica N°5:  | Grado de opinión sobre la elaboración de una mejor misión y visión compartida           | 81 |
| Gráfica N°6:  | Grado de opinión sobre la elaboración de objetivos institucionales                      | 82 |
| Gráfica N°7:  | Grado de opinión sobre la estructura organizacional                                     | 83 |
| Gráfica N°8:  | Grado de opinión sobre las políticas de requerimiento                                   | 84 |
| Gráfica N°9:  | Grado de opinión sobre las políticas de reclutamiento                                   | 85 |
| Gráfica N°10: | Grado de opinión sobre políticas de selección de personal                               | 86 |
| Gráfica N°11: | Grado de opinión sobre el proceso de inducción  | 87 |
| Gráfica N°12: | Grado de opinión sobre la elaboración y ejecución de un plan de capacitación            | 88 |
| Gráfica N°13: | Grado de aceptación de las políticas de promoción y ascenso.                            | 89 |
| Gráfica N°14: | Grado de aceptación de políticas de bienestar   | 90 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|            |                                      |     |
|------------|--------------------------------------|-----|
| Anexo N° 1 | Modelo de Encuesta                   | 106 |
| Anexo N° 2 | Matriz de Consistencia               | 115 |
| Anexo N° 3 | Matriz de Operalización de Variables | 117 |

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se ha incrementado la necesidad de tener un buen sistema de control interno tanto en el sector público como privado, debido a la aparición de casos que atentan contra manejo de los recursos y el logro de resultados en las instituciones. Si revisamos las noticias, es común enterarnos de casos de fraude o malos manejos por parte de empleados y funcionarios.

Para poder evaluar los sistemas administrativos de una institución, tiene que haber un Sistema de Control Interno (SCI) que cuente con tres pilares fundamentales: “Que exista, que sea suficiente para la organización y que sea efectivo”.

Se sabe que en el sector público, existen diferentes instituciones que cuentan con diversos mecanismos de control, pero muchos de éstos son débiles. De acuerdo a la complejidad que tiene los sistemas de control interno, respecto al alcance de sus operaciones y el conjunto de procesos y actividades que desarrolla, se hace difícil su evaluación y perfeccionamiento.

El ambiente Interno, constituye la base para la implementación de los sistemas de control interno, porque define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar y generar una cultura de control interno en toda organización, en sus diferentes niveles.

La presente investigación tiene como objetivo establecer la aplicación de una guía de control interno, respecto al componente de ambiente de control, como herramienta para promover el ordenamiento de los procesos administrativos en el Hospital Regional Daniel Alcides Carrión en la oficina de personal. Se hará identificando las debilidades que dificulten el establecimiento de un buen ambiente de control, para proponer las mejoras respectivas.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En la administración pública no es de extrañar que los diversos procesos, sobre todo los de tipo administrativo, no se adapten a los requerimientos de los usuarios. Este accionar genera lentitud, insatisfacción; así como reclamos de parte de los afectados. Caracterizados por llevar buena parte de procesos administrativos largos e ineficientes, que generan sobrecostos de recursos y tiempo. Es por ello que es necesario mejorarlos, para hacerlos más ágiles, menos engorrosos para todos sus clientes (internos y externos).

La carencia de mecanismos de control interno y de normativas internas propias de cada entidad, es otro de los aspectos que ponen en riesgo la obtención de los objetivos trazados por la institución. Sobre todo en organizaciones grandes, donde falta comunicación entre los diversos estamentos.

El Hospital Regional Daniel Alcides Carrión se encuentra ubicado en la Provincia Constitucional del Callao, en el Distrito de Bellavista, en la Av. Guardia Chalaca N° 2176. Cabe señalar que la institución objeto de estudio, se caracteriza por contar con un segmento del personal que mantiene una actitud de desmotivación y poca identificación institucional. Asimismo, existe un número elevado de personal no profesional en las áreas administrativas. Además la entidad cuenta con un presupuesto limitado para la continua capacitación del personal. Consecuentemente, en

las auditorías realizadas por el órgano de control institucional y sociedades de auditoría, es frecuente la identificación de debilidades de control.

Existe un clima laboral adverso, siendo las principales causas: la insatisfacción respecto al nivel remunerativo, y la falta de reconocimiento de los trabajadores que lo ameritan, generando un alto riesgo de incurrir en conductas disfuncionales con repercusión negativa en la población, según el Plan Operativo Institucional 2012.

Ello implica la necesidad de una mejora en las capacidades de gestión, que permita gerenciar adecuadamente los servicios de salud hospitalarios, sin que ello signifique que se pierda ni la sensibilidad social ni la razón de ser de los establecimientos públicos del Estado, con criterios de equidad y solidaridad que impliquen la priorización del acceso a la atención a los que menos tienen. Debiendo contar con un buen sistema de control interno, que se constituye como una herramienta útil, mediante la cual la administración logra asegurar, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la institución.

La Oficina de Personal del HRADC, es un órgano de apoyo que le reporta a la oficina ejecutiva de administración, que tiene entre sus funciones: planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de la oficina y la administración del potencial humano adecuada a la normatividad, para el logro de las políticas de la institución. Tiene a su cargo las siguientes unidades:

- Unidad de control y certificación médica.
- Unidad de remuneraciones, presupuesto, beneficios y pensiones.
- Unidad de selección, control de asistencia, registro de legajos y escalafón.
- Unidad de capacitación y normas.
- Bienestar de personal y cuna jardín santa clara.

## **1.2.DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente trabajo de investigación se hará una propuesta de aplicación de la Guía de Control Interno como mecanismo de Control; en lo que respecta al componente ambiente de control, la cual se hará tomando base los procesos y actividades, relacionados con el Área de Personal y sus respectivas unidades. Para ello se analizó, como se encuentran constituidos los siguientes componentes de ambiente de control: Integridad y los valores éticos, administración estratégica y administración de recursos humanos.

### **1.2.1. Delimitación espacial**

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo en el Hospital Regional Daniel Alcides Carrión, que se encuentra bajo la jurisdicción del Gobierno Regional del Callao.

### **1.2.2. Delimitación temporal**

La investigación tiene como periodo de evaluación el ejercicio 2012. El trabajo de campo, análisis y redacción comprendió entre julio y diciembre de 2013.

### **1.2.3. Delimitación social**

La investigación comprendió los trabajadores de la oficina de personal, tanto profesionales, como técnicos y auxiliares.

### **1.2.4. Delimitación conceptual**

De acuerdo al tema de investigación se evaluó los procesos de control, relacionado con el área de personal, en los que corresponde al componente ambiente interno (ambiente de control), por lo que los principales conceptos aplicables son:

1. **Control interno:** El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos
  
2. **Ambiente interno:** define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.
  
3. **Proceso :** es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que, al interactuar, transforman elementos de entrada y los convierten en resultados

### **1.3.FORMULACIÓN DE PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL**

¿De qué manera el componente ambiente de control, a través de la integridad y valores éticos, la administración estratégica y las políticas de personal contribuyen a mejorar los procesos de control en la Oficina de Personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao?

#### **1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS**

- a) ¿En qué medida la integridad y los valores éticos, como elemento del ambiente de control, contribuye a mejorar los procesos de control en la Oficina de Personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao?
  
- b) ¿De qué manera la administración estratégica, como elemento del ambiente de control, contribuye a mejorar los procesos de control en la Oficina de Personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao?



- c) ¿De qué forma las políticas de personal, como elemento del ambiente de control, contribuye a mejorar los procesos de control en la Oficina de Personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao?

## **1.4.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo general**

Establecer la aplicación de la guía de control interno, respecto al componente de ambiente de control, en lo que respecta a la integridad y valores éticos, la administración estratégica y las políticas de personal a fin de mejorar los procesos de control en la oficina de personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Explicar si la integridad y los valores éticos, como elemento del ambiente de control, contribuye a mejorar los procesos de control en la oficina de personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao
- b) Determinar si la administración estratégica como elemento del ambiente de control, contribuye a mejorar los procesos de control en la oficina de personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao
- c) Explicar si las políticas de personal como elemento del ambiente de control, contribuye a mejorar los procesos de control en la oficina de personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao

## **1.5.HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **1.5.1. Hipótesis General**

Si se aplicara la integridad y valores éticos, la administración estratégica y las políticas de personal a través del ambiente de control interno, entonces orientaría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.

### **1.5.2. Hipótesis Específicas**

- a) Si se aplicara el elemento integridad y valores éticos, a través del ambiente de control, entonces contribuiría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.
- b) Si se aplicara la administración estratégica a través del ambiente de control, entonces contribuiría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.
- c) Si se aplicara las políticas de personal a través del ambiente de control, entonces contribuiría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.

### **1.5.3. Variables e indicadores de la investigación**

#### **1.5.3.1. De Hipótesis General**

##### **Variable Independiente**

##### **X: Ambiente de Control interno**

X1: Nivel de integridad y valores éticos

X2: Administración estratégica

X3: Nivel de políticas de personal

##### **Variable Dependiente**

Y: Procesos de control

Indicador:

Y1<sub>1</sub>: Verificación de procesos de control

#### **1.5.3.2. De Hipótesis Específicas**

##### **Variables Independientes**

##### **Hipótesis Específica A**

X: Integridad y valores

Indicadores:

X1<sub>1</sub>: Sistema de quejas y denuncias

X1<sub>2</sub>: Régimen de disciplina

### **Hipótesis Específica B**

**X:** Elementos de la administración estratégica

Indicadores:

X2<sub>1</sub>: Plan estratégico

X2<sub>2</sub>: Plan operativo

X2<sub>3</sub>: Visión

X2<sub>4</sub>: Misión

X2<sub>5</sub>: Objetivos

X2<sub>6</sub>: Políticas

X2<sub>7</sub>: Estructura organizacional

### **Hipótesis Específica C**

**X:** Políticas de personal

Indicadores:

X3<sub>1</sub>: Políticas de requerimiento

X3<sub>2</sub>: Políticas de reclutamiento interno y externo

X3<sub>3</sub>: Políticas de selección de personal

X3<sub>4</sub>: Políticas de inducción o socialización

X3<sub>5</sub>: Políticas de capacitación

X3<sub>6</sub>: Políticas de promoción

X3<sub>7</sub>: Políticas de bienestar

## **1.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Como sabemos, el diseño es la estructura a seguir en una investigación.

Es la mejor estrategia a para encontrar la adecuada solución al problema planteado a fin de encontrar resultados confiables.

### **1.6.1. Tipo de investigación**

Esta investigación es de tipo básica o pura por cuanto todos los aspectos relacionados con la investigación son teorizados; aunque sus alcances

serán prácticos en la medida que sean aplicados por la Oficina de Personal de la entidad materia de análisis.

### **1.6.2. Nivel de investigación**

La investigación es de carácter “Descriptiva-Explicativa”, porque describe la forma como se presenta los elementos del ambiente interno en la entidad, a fin de explicar su incidencia para mejorar los procesos en el área evaluada. Este diseño se funda en ser una investigación cualitativa.

### **1.6.3. Método**

El método utilizado en esta investigación es el analítico. Este método distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado. Analizar significa: Observar y penetrar en cada una de las partes de un objeto que se considera como unidad.

El análisis es provechoso porque proporciona nuevos elementos de juicio.

## **1.7. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1. Población**

La población la conforman los 40 trabajadores de la oficina de personal, del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao.

### **1.7.2. Muestra**

La muestra fue censal, se consultó a los 40 trabajadores de la oficina de personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao.

## **1.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **1.8.1. Técnicas**

Para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

- a) Observación directa: considerando que labore en la entidad materia de revisión, se utilizó esta técnica debido a que los datos fueron extraídos y analizados en el área seleccionada como objeto de estudio.
- b) Análisis documental: Se utilizó las fichas bibliográficas, esta técnica permite dar un soporte teórico a la investigación.
- c) Encuesta: es la recolección sistemática de datos en una población o en una muestra de la población, mediante el uso de entrevistas personales y otros instrumentos para obtener datos.

Cabe indicar que para el procesamiento de datos estadísticos se utiliza la prueba Chi – Cuadrado, que se utiliza tanto para variables cualitativas ó Cuantitativas, a fin de comprobar si existe relación entre variables.

### **1.8.2. Instrumentos**

Se aplicó el Cuestionario, considerando que es una encuesta cerrada. Cada pregunta incluye cuatro opciones. Se formuló 14 preguntas.

## **1.9.JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.9.1. Justificación**

El presente trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

- 1) Metodológico: porque la entidad, carece de mecanismos de control y de normativa propia, surgiendo la necesidad de crear una estructura de control interno, ante el incremento de sus procesos, a fin de atender la demanda de los servicios de salud de la comunidad chalaca.
- 2) Académico: no se cuenta con investigación de implementación de controles internos en el área de personal, aplicada al sector salud.

### **1.9.2. Importancia**

El presente trabajo de investigación le permitirá a la entidad, contar con una herramienta que le permita conocer sus responsabilidades, desarrollar procesos oportunamente, regirse bajo lineamientos, de tal forma que se cumplan los grandes objetivos del sistema de control, que les facilite en términos generales la toma de decisiones, y a la vez poseer una estructura de control interno donde los riesgos puedan visualizarse con mayor facilidad.

### **1.9.3. Limitaciones**

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- Bibliográficas: carencia de investigaciones y metodología relacionada con el tema de investigación.
- Económicas: falta de recursos para una mayor investigación.
- Falta de tiempo: horario de trabajo me impide dedicar más horas a la investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Sin bien es cierto que no existen documentación respecto a la implementación del Control Interno aplicada a hospitales, considerando la normativa vigente, a continuación presentamos algunos trabajos ligados a la Auditoría de algunos temas de gestión, que proponen implementación de control según el caso, relacionada con el área de recursos humanos.

- **Hernández Celis, Domingo. La auditoría de gestión en el área de recursos humanos de Essalud. Lima – Perú 2007.** <sup>1</sup>

El problema central de este estudio es determinar en qué medida la auditoría de gestión aplicada al área de recursos humanos podría contribuir a lograr mayor eficacia, eficiencia y economía en el desempeño de sus trabajadores, orientado a facilitar la toma de decisiones. Estableciendo las siguientes conclusiones:

- El adecuado planeamiento de la auditoría de gestión, sin ninguna duda, facilita la determinación de la efectividad, eficiencia y economía del área de recursos humanos de ESSALUD.
- La preparación de programas de auditoría, la aplicación de técnicas, pruebas y obtención de evidencias de auditoría permiten la elaboración de hallazgos de auditoría, observaciones, conclusiones y recomendaciones del área de recursos humanos.
- Las medidas correctivas para optimizar la gestión de los recursos humanos, sólo se puede llevar a cabo si se analiza e interpreta

correctamente el contenido de los informes de la auditoría de gestión.

- La supervisión o monitoreo llevadas a cabo en forma permanente y/o puntual asegura el seguimiento de las medidas correctivas adoptadas por el área de recursos humanos, hasta obtener la eficiencia y eficacia del área.
  - Mediante la aplicación de la auditoría de gestión, es posible realizar ajustes, si fuera el caso, a los planes y programas del Área de Recursos Humanos para su gerenciamiento óptimo.
- **Díaz Hernández, Alejandro. Auditoría del clima y cultura de seguridad en la empresa Universitat de Valencia. España 2006<sup>2</sup>.**

Investigación que busca establecer, que el clima de seguridad refleja un medioambiente psicológico que proporciona un antecedente motivacional para las conductas de seguridad.

Teniendo como conclusión principal, que los factores gestión de la seguridad” y “comunicación” han mantenido diferencias estadísticamente significativas con todas las variables cualitativas y de manera similar, aunque en algunas de ellas, haya sido en pocas comparaciones por pares. En la variable género, los hombres superan en sus medias a las mujeres, respecto al tipo de contrato, los funcionarios son los que obtienen medias inferiores, en función de la posición en la empresa, las medias de los empleados, son inferiores a las de los supervisores y directivos; dependiendo de la actividad en la empresa, son las empresas del metal y la construcción las que superan en sus medias a las empresas de “otras” actividades, finalmente en la variable departamento de trabajo han sido los empleados de oficinas los que han obtenido medias inferiores en comparación con las otras categorías.

---

<sup>1</sup> Hernández Celis, Domingo. La Auditoría de Gestión en el Área de Recursos Humanos de ESSALUD.

<sup>2</sup> Díaz Hernández, Alejandro. Auditoría del Clima y Cultura de Seguridad en la Empresa.



- **Quispe García, Lourdes. Evaluación del sistema de control interno de recursos humanos del Hospital San Juan de Dios de Challapata 2do Nivel. Oruro Bolivia 2007<sup>3</sup>.**

Teniendo como objetivo general, evaluar el Sistema Control Interno en el Hospital “San Juan de Dios” de Challapata 2do Nivel, para determinar la eficiencia y eficacia en el área de Recursos humanos.

Presentando las siguientes conclusiones:

- Falta un reglamento en el área de Recursos humanos
- Falta de un manual de funciones en el área de Recursos humanos
- La ausencia de control en las horas de trabajo
- Falta de segregación de funciones para un buen desempeño de actividades
- Falta de capacitación en algunos cargos administrativos
- Falta de información confiable y oportuna.

- **Balarezo Soria, Viviana Maribel y Montenegro Cueva, Mónica Nataly. Diseño de un sistema de control y evaluación de recursos humanos para el Hospital Rafael Ruíz” del Cantón Pujilí. Lcatunga, Ecuador 2008<sup>4</sup>.**

La presente investigación cuenta como objetivo general, Elaborar un sistema de control y evaluación de personal para el departamento de recursos humanos del hospital Rafael Ruíz “del Cantón Pujilí. Contando con las siguientes conclusiones:

- Al realizar este estudio investigativo nos permitió comprender que para planificarlos recursos humanos se deben formular los planes estratégicos en la organización como primer paso.

---

<sup>3</sup> Quispe García, Lourdes. Evaluación del Sistema de Control Interno de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios de Challapata 2do Nivel.

<sup>4</sup> Balarezo Soria, Viviana Maribel y Montenegro Cueva, Mónica Nataly. Diseño de un Sistema de Control y Evaluación de Recursos Humanos para el Hospital Rafael Ruiz del Cantón Pujili.

- Se considera que la auditoría de recursos humanos permite evaluar las habilidades y el desempeño de cada individuo en la organización.
  - El personal médico asistencial cumple una labor bastante aceptable aunque en casos aislados los pacientes manifiestan que son poco tolerantes, escasa explicación. A través del método 360° la evaluación de desempeño es más objetiva, el entorno evalúa al servidor ya que esta herramienta utilizada enfoca los 6 puntos clave de la relación Organización – Talento Humano.
  - En conclusión se puede decir que a través de los resultados obtenidos de la investigación realizada al Hospital “Rafael Ruíz Arroyo” del cantón Pujilí en el Área de Recursos Humanos procesos que han sido establecidos para el que la necesidad de servicios de calidad es algo bien comprendido y exigido por los
  - clientes por lo tanto que existían de calidad han ido modificándose de acuerdo a las necesidades cambiantes del consumidor.
- **Cedeño Toala, María Nathaly y Garzón Pezo, Axa Andrea. Diseño de un sistema de control de gestión aplicado al área de Recursos Humanos de un hospital basado en la herramienta Lean Health Care, para la mejora administrativa y financiera, a través de indicadores de medición. Guayaquil, Ecuador 2012<sup>5</sup>.**

Presentando como objetivo general, diseñar una estrategia basada en Lean Health, mediante el manejo de herramientas, que facilite a la administración la toma de decisiones que contribuyan a la empresa. Entre las conclusiones destacan de forma resumida, las siguientes:

- El Área de Talento Humano no tiene procesos establecidos por lo que la Encargada del mismo tiene atrasados al cumplimiento de ciertas actividades.

---

<sup>5</sup> Cedeño Toala, Maria Nathaly y Garzón Pezo, Axa Andrea. Diseño de un sistema de control de gestión aplicado al área de recursos humanos de un hospital basado en la herramienta Lean Health Care para la mejora administrativa financiera, a través de indicadores de medición.

- En el Área Talento Humano no tiene una adecuada distribución de funciones por que lo que la encargada de la misma termina haciendo funciones correspondientes a otras área lo que ocasiona retrasos e incumplimiento con actividades.
  - Área de Talento Humano no exigía informe detallado y con soluciones, cada 15 días para saber la situación actual de cada área y así poder ayudar a resolver ciertos inconvenientes.
  - Uno de los motivos que el personal se encontraba insatisfecho porque muchas veces no podían asistir a las capacitaciones ya que estas eran enviadas pocos días antes su realización por parte de área de Talento Humano y no podían coordinar sus tiempos.
  - Nos pudimos percatar que en la entrega de suministros no se estaba haciendo el control respectivo al momento de recibir los suministros por parte del Ministerio y tampoco al momento de distribuir dichos suministros por lo que en ciertas ocasiones había quejas que no se les entrego suministros completos a diferentes áreas. Además que esta función no le correspondía al A. de Talento Humano.
  - Un problema que tienen es que el Ministerio se demora al enviar los suministros o cuando ellos solicitan un vacante, o tienen algún inconveniente, el Ministerio debería tomar más atención a los que les piden los hospitales.
- **Herrera Tapia, Mariela Liliana y Rengel Hinojosa, Marcelo Rolando. Implantación de control interno en el Hospital San Agustín, ubicado en la provincia de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador 2011.<sup>6</sup>**

En base a los resultados obtenidos se determinó lo siguiente:

---

<sup>6</sup> Herrera Tapia, Mariela Liliana y Rengel Hinojosa, Marcelo Rolando. Implantación de Control Interno en el Hospital San Agustín.

- El hospital carece de un manual de funciones en donde se determine las actividades o tareas que deben realizar cada uno de los integrantes al formar parte de la Institución, así como; de las aptitudes y más requisitos que debe reunir la persona para desempeñar su cargo, por tal motivo se ha creado un manual de funciones con el fin de que exista una guía en la toma de decisiones, asignación de tareas o labores y sobretodo segregación de funciones.
- En ciertas áreas del Hospital existe falta de seguridad en el resguardo de los materiales, insumos, medicinas o valores; puesto que no se ha delimitado el acceso restringido a ciertas áreas como son farmacia; esta falta de control puede ocasionar la pérdida o sustracción de insumos o medicinas.
- El personal no recibe capacitación constante lo que impide la captación y acumulación de conocimientos, que pueden contribuir en la prestación de nuevos servicios o mejorar la calidad de atención.
- **Fiallos Ruales, Hugo Fabián. Diseño de un sistema de control interno administrativo por el método MICIL en el Hospital Carlos Andrade Marín, Servicio Médico de Hematología. Quito, Ecuador 2007.<sup>7</sup>**

La presente investigación tiene como objetivo general, “Proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la ley de seguridad social.” Siendo las principales conclusiones:

---

<sup>7</sup> Fiallos Ruales, Hugo Fabián. Diseño de un sistema de Control Interno Administrativo por el método MICIL en el Hospital Carlos Andrade Marín, Servicio Médico de Hematología.

- La estructura organizativa del Servicio Médico de Hematología, representada gráficamente en los organigramas, está mal definido respecto a las áreas que lo conforman, con líneas de autoridad y responsabilidades inadecuadas.
- Los Objetivos, políticas, misión, Visión y Valores de la institución no son conocidos por las personas dentro y fuera del Hospital, lo que demuestra falta de información y comunicación. Impidiendo que el personal trabaje para cumplir con los objetivos institucionales y perjudicando la eficiencia y eficacia del Servicio Médico de Hematología.
- La institución cuenta con un departamento de Recursos Humanos que incumple con sus deberes y obligaciones, descuidando al personal, desmotivándolo y olvidando el rol fundamental como impulsador y promotor de programas para perfeccionar las habilidades de las personas.
- Falta motivación del personal dentro del servicio médico, causando incumplimiento de tareas, actividades y causando mala atención hacia los pacientes.
- Los conocimientos del personal necesitan ser reforzados y actualizados. El recurso humano desconoce acerca de temas de atención al cliente, por lo que su calidad al entregar el servicio es deficiente.

- **Gutiérrez Palomino, Rosa Bertha. Auditoría de la administración de recursos humanos en el Hospital Regional de Ayacucho. Lima, Perú 2007.<sup>8</sup>**

Presentando como objetivo general, determinar los puntos críticos y la actitud del personal sobre la administración de los recursos humanos en el hospital regional de Ayacucho. Obteniendo las siguientes conclusiones:

---

<sup>8</sup> Gutiérrez Palomino, Rosa Bertha. Auditoría de la administración de recursos humanos en el Hospital Regional de Ayacucho.

- La calificación a los procesos de recursos humanos fue 51.20%, este resultado es menor a 70% por lo que se considera a la gestión de la administración como ineficaz o mala.
  - Los procesos de ingreso, desarrollo, planeamiento, higiene – seguridad laboral y bienestar social son críticos y se considera como muy mala.
  - La brecha total para lograr la calificación eficaz es de 18.8 %.
  - La gestión de la unidad de capacitación es ineficaz (menor 50%).
  - La conducción estratégica y gestión de los recursos humanos es ineficaz (menor 50%).
  - La integración funcional de las áreas con bienestar social es ineficaz (menor 50%).
- **Quito Abad, Lily Fernanda. “Diseño de un manual de control interno de inventarios basado en las NIIF para PYMES en el Hospital de Especialidades San Juan HOSPIESAJ S.A., de la ciudad de Riobamba. Ecuador 2013.”<sup>9</sup>**

Presenta como objetivo general, el de lograr que el Hospital Privado de Especialidades San Juan, mejore en forma continuada la calidad de atención médica con un incremento de pacientes hospitalizados, de consulta externa y de servicios complementarios, bajo un esquema de permanente investigación científica y docencia universitaria, con incremento de tecnología médica, ampliación de su infraestructura física, armonizando las relaciones laborales mediante el fortalecimiento de una estructura organizacional y una Gerencia altamente descentralizada.

Estableciendo que luego de realizar el análisis del macro y micro entorno, identificando una serie de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permiten ubicar a HOSPIESAJ de tal

---

<sup>9</sup> Quito Abad, Lily Fernanda. “Diseño de un manual de control interno de inventarios basado en las NIIF para PYMES en el Hospital de Especialidades San Juan HOSPIESAJ S.A., de la ciudad de Riobamba.

manera que se reconozcan los problemas que impiden un mejor desenvolvimiento; dentro de los problemas principales se puede anotar que, si bien es cierto en el área Administrativa hay toda una serie de herramientas de gestión aplicadas de manera eficiente, no se ven complementadas con documentación, procedimientos y datos relativos al cálculo de inventarios bajo las NIIF, que posibilite a la gerencia tomar decisiones con mayor profundidad.

- **Chindoy Jacanamejoy, Walter Leandro. Propuesta para la implementación de un sistema de gestión de la calidad con énfasis en procesos administrativos de la E.S.E. Hospital San Lorenzo de Liborina. Antioquia, Medellín, Colombia 2006.<sup>10</sup>**

Teniendo como objetivo general, el de elaborar la propuesta para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa Social del Estado (E.S.E.) Hospital San Lorenzo de Liborina Antioquia, con énfasis en procesos; direccionamiento estratégico y de apoyo (Administrativos) en el año 2006. Presentando como principales conclusiones:

- Los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional actual, no mencionan el montaje o desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad, que le de soporte y solidez a través del tiempo.
- La Institución no tiene definida una Política ni Objetivos de Calidad.
- En los Procesos y procedimientos que estaban definidos en la Institución, algunas actividades no se cumplen.
- No se observa motivación e interés por todo el personal de la institución con el tema y la mayoría muestran muchos vacíos para el manejo del vocabulario.
- No hay un programa de auditoría ni planes de mejoramiento, ni se evidenció seguimiento.
- No se evidenció plan de inducción y re inducción para el personal que ingresa o al ya existente en la Institución.

• **González S. Mauribel Maturín. Análisis del registro y control de los egresos del Hospital Metropolitano Maturín. Monagas, Venezuela. 2006.<sup>11</sup>**

Teniendo como objetivo general el de analizar el registro y control de los egresos del Hospital Metropolitano Maturín, C. A. y como uno de los específicos analizar el sistema de control interno. Presentando como conclusiones principales:

- El departamento de presidencia del Hospital Metropolitano de Maturín, C.A., abarca un gran número de funciones administrativas, lo que acarrea retrasos en la realización de las actividades.
  - Falta de manuales y procedimientos que le faciliten a los empleados que laboran en la Gerencia Administrativo – Contable, cumplir con las actividades específicas de cada departamento, debido a que estas se efectúan de manera de seguir ordenes y las mismas no son por escritas.
  - En la empresa no se realiza un presupuesto de gastos adecuado para seguir con los parámetros definidos, debido a que muchas veces los departamentos encargados de efectuar las compras no miden los costos de las operaciones realizadas.
  - El departamento de contabilidad no lleva a cabo el registro de las operaciones de compras a crédito, debido a que la información no es suministrada en el momento en que ocurre dicha compra, sino en el momento de la cancelación.
- Gámez Peláez, Isabel María. Control interno en las áreas de aprovisionamiento de las empresas públicas sanitarias de Andalucía. Málaga, España 2010.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Chindoy Jacanamejoy, Walter Leandro. Propuesta para la Implementación de un Sistema de Gestión de La Calidad con Énfasis en Procesos administrativos de la E.S.E. Hospital San Lorenzo de Liborina.

<sup>11</sup> González S. Mauribel Maturín.. Análisis del Registro y Control de los Egresos del Hospital Metropolitano Maturín.



Teniendo como objetivo general el determinar si las áreas de aprovisionamiento y suministros de las empresas públicas sanitarias de Andalucía, se adecuan a las recomendaciones de control interno establecidas en el informe COSO. Presentando como conclusiones principales:

- Es necesaria la implicación tanto de la dirección del centro y de los profesionales del área de aprovisionamiento del personal sanitario.
- La selección y evaluación de los proveedores que realiza el propio centro tiene una incidencia en el éxito de un sistema de control interno.

## **2.2.BASES TEÓRICAS**

Existe normatividad dada a nivel internacional como local, que presenta los principales lineamientos para evaluar y establecer el sistema de control interno el marco general.

### **2.2.1. Informe COSO<sup>13</sup>. Committee of Sponsoring Organizations of Treadway, 1992. E.E.U.U.**

El Committee of Sponsoring Organizations (COSO) de la Treadway Comisión emitió un informe que marcó un hito en el control interno. El control interno — marco integrado, al que con frecuencia se hace referencia como "COSO" brinda una base sólida para establecer los sistemas de control interno y determinar su eficacia políticas y procedimientos de control interno a aplicar.

Los miembros de dicho grupo fueron: (i) el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, (ii) la Asociación Americana de Profesores de Contabilidad, (iii) el Instituto de Ejecutivos de Finanzas, (iv) el Instituto de Auditores Internos, y (v) el Instituto de Contadores Gerenciales. El conjunto de sus representantes adoptó el nombre de Comité de Organismos Patrocinadores-COSO.

---

<sup>12</sup> Gámez Peláez, Isabel María. Control Interno en las Áreas de Aprovisionamiento de las Empresas Públicas Sanitarias de Andalucía.

<sup>13</sup> Informe COSO. Committee of Sponsoring Organizations of Treadway.1992.

El Informe COSO incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes en el ámbito mundial y actualizó los procesos de diseño, implantación y evaluación del control interno. Asimismo, define al control interno como un proceso que constituye un medio para lograr un fin, y no un fin en sí mismo. También señala que es ejecutado por personas en cada nivel de una organización y proporciona seguridad razonable para la consecución de los siguientes objetivos: (i) eficacia y eficiencia en las operaciones, (ii) confiabilidad en la información financiera, y (iii) cumplimiento de las leyes y regulaciones. Este control debe ser construido dentro de la infraestructura de la entidad y debe estar entrelazado con sus actividades de operación.

Se indica que el control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados: (i) ambiente de control, (ii) evaluación de riesgos, (iii) actividades de control, (iv) información y comunicación, y (v) monitoreo (supervisión).

### **2.2.2. Ley de Control Interno de las Entidades del Estado<sup>14</sup>.**

“Disposición vigente que tiene por objeto establecer las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos”. Cabe indicar que define los componentes del sistema de control.

### **2.2.3. Normas de Control Interno<sup>15</sup>.**

“Disposición vigente que tiene como objetivo principal propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública, en relación con la protección del patrimonio público y el logro de los objetivos y metas de las entidades comprendidas en el ámbito de

---

<sup>14</sup> Ley N° 28716. Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.

<sup>15</sup> Normas de Control Interno “Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG”

competencia del SNC, bajo la supervisión de los titulares de las entidades y de los jefes responsables de la administración gubernamental. Definiendo los cinco componentes de control interno”. A continuación se desarrolla el relacionado con la presente investigación.

#### **2.2.3.1. El Ambiente de Control**

“El componente ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

Estas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas contribuyen al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura institucional de control.

El titular, funcionarios y demás miembros de la entidad deben considerar como fundamental la actitud asumida respecto al control interno. La naturaleza de esa actitud fija el clima organizacional y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el Comportamiento del personal en su conjunto.

##### Contenido:

- 1.1. Filosofía de la dirección
- 1.2. Integridad y los valores éticos
- 1.3. Administración estratégica
- 1.4. Estructura organizacional
- 1.5. Administración de recursos humanos
- 1.6. Competencia profesional
- 1.7. Asignación de autoridad y responsabilidades
- 1.8. Órgano de control institucional.

La calidad del ambiente de control es el resultado de la combinación de los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo de éstos fortalecerá o debilitará el ambiente y la cultura de control, influyendo también en la calidad del desempeño de la entidad.

#### **2.2.3.2. Normas básicas para el ambiente de control**

- **Filosofía de la Dirección**

La filosofía y estilo de la dirección comprende la conducta y actitudes que deben caracterizar a la gestión de la entidad con respecto del control interno. Debe tender a establecer un ambiente de confianza positivo y de apoyo hacia el control interno, por medio de una actitud abierta hacia el aprendizaje y las innovaciones, la transparencia en la toma de decisiones, una conducta orientada hacia los valores y la ética, así como una clara determinación hacia la medición objetiva del desempeño, entre otros.

- **Integridad y valores éticos**

La integridad y valores éticos del titular, funcionarios y servidores determinan sus preferencias y juicios de valor, los que se traducen en normas de conducta y estilos de gestión. El titular o funcionario designado y demás empleados deben mantener una actitud de apoyo permanente hacia el control interno con base en la integridad y valores éticos establecidos en la entidad.

- **Administración estratégica**

Las entidades del Estado requieren la formulación sistemática y positivamente correlacionada con los planes estratégicos y objetivos para su administración y control efectivo, de los cuales se derivan la programación de operaciones y sus metas asociadas, así como su expresión en unidades monetarias del presupuesto anual.

- **Estructura organizacional**

El titular o funcionario designado debe desarrollar, aprobar y actualizar la estructura organizativa en el marco de eficiencia y eficacia que mejor contribuya al cumplimiento de sus objetivos y a la consecución de su misión.

- **Administración de los recursos humanos**

Es necesario que el titular o funcionario designado establezca políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio a la comunidad.

- **Competencia profesional**

El titular o funcionario designado debe reconocer como elemento esencial la competencia profesional del personal, acorde con las funciones y responsabilidades asignadas en las entidades del Estado.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad**

Es necesario asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de su autoridad.

- **Órgano de Control Institucional**

La existencia de actividades de control interno a cargo de la correspondiente unidad orgánica especializada denominada Órgano de Control Institucional, que debe estar debidamente implementada, contribuye de manera significativa al buen ambiente de control”.

#### **2.2.4. “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado<sup>16</sup>”.**

---

<sup>16</sup> “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado” Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG publicada 30/10/2008. Pág. 8

“La guía ofrece una estructura y metodología enunciativa más no limitativa, que sirve de marco de referencia para que las entidades desarrollen la implementación de su SCI de manera homogénea en lo general y de acuerdo con su naturaleza, cultura organizacional, complejidad operativa, atribuciones, circunstancias, presupuesto, infraestructura, entorno normativo y nivel de automatización que le corresponde a cada entidad pública en lo particular.

#### **2.2.4.1. Importancia de la Implementación del Ambiente de Control**

De acuerdo con las NCI, la importancia de este componente radica en el establecimiento de una cultura de control interno mediante el ejercicio de lineamientos y conductas apropiadas. El ambiente de control es la base que sostiene a los demás componentes del control interno. Sin un sólido ambiente de control el adecuado establecimiento de los demás componentes resulta ineficaz, tal como en toda buena construcción es fundamental colocar buenos cimientos, ya que sin ellos sería imposible que una construcción sea estable y duradera.

#### **Normativa Relacionada con la Ética relacionados con la ética**

**2.2.5. Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública<sup>17</sup>, establece como principios y deberes, así como prohibiciones lo que se detalla a continuación.**

#### **“CAPÍTULO II: PRINCIPIOS Y DEBERES ÉTICOS DEL SERVIDOR PÚBLICO**

##### **Artículo 6º.- Principios de la Función Pública**

El servidor público actúa de acuerdo a los siguientes principios:

##### **1. Respeto**

Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o

---

<sup>17</sup> Ley del Código de Ética de la Función Pública, del 12 de agosto del 2002.

en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.

## **2. Probidad**

Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.

## **3. Eficiencia**

Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.

## **4. Idoneidad**

Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.

## **5. Veracidad**

Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.

## **6. Lealtad y Obediencia**

Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.

## **7. Justicia y Equidad**

Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.

## **8. Lealtad al Estado de Derecho**

El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho.

Ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.

## **Artículo 7º.- Deberes de la Función Pública**

El servidor público tiene los siguientes deberes:

### **1. Neutralidad**

Debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones.

### **2. Transparencia**

Debe ejecutar los actos del servicio de manera transparente, ello implica que dichos actos tienen en principio carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica. El servidor público debe de brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna.

### **3. Discreción**

Debe guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.



#### **4. Ejercicio Adecuado del Cargo**

Con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones el servidor público no debe adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otros servidores públicos u otras personas.

#### **5. Uso Adecuado de los Bienes del Estado**

Debe proteger y conservar los bienes del Estado, debiendo utilizar los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplear o permitir que otros empleen los bienes del Estado para fines particulares o propósitos que no sean aquéllos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.

#### **6. Responsabilidad**

Todo servidor público debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto su función pública.

Ante situaciones extraordinarias, el servidor público puede realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que se enfrenten.

Todo servidor público debe respetar los derechos de los administrados establecidos en el artículo 55º de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

### **2.3.BASES TEÓRICAS**

#### **2.3.1. Control<sup>18</sup>**

La función de control de la administración incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan

---

<sup>18</sup> Davis, Fred R .Administración Estratégica. Pág. 167.

con las operaciones planificadas. El control consta de cuatro pasos básicos:

- Establecer estándares para el desempeño.
- Medir el desempeño individual y organizacional.
- Comparar el desempeño actual con los estándares del desempeño planificado.
- Tomar acciones correctivas.

### **2.3.2. Control Interno<sup>19</sup>**

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

### **2.3.3. Proceso Administrativo<sup>20</sup>**

---

<sup>19</sup> Fuente: Informe COSO

<sup>20</sup> Stoner, J. Administración. Pág.30.

Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante la estructuración.

#### **2.3.4. Control Gubernamental <sup>21</sup>**

“Consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.” Asimismo, dicha norma precisa que “el control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente”.

#### **2.3.5. Auditoría Administrativa <sup>22</sup>**

Podemos definir a la auditoría administrativa como “el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

#### **2.3.6. Diferencia entre Queja, Reclamo, Denuncia y Falta**

##### **Queja<sup>23</sup>**

“Manifestación que un consumidor realiza al proveedor a través de una hoja de reclamación del libro de reclamaciones, mediante la cual expresa

---

<sup>21</sup> La Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Artículo 6°

<sup>22</sup> Franklin Enrique. Revista Emprendedores N° 66.

<sup>23</sup> Decreto Supremo N° 011-2011-PCM. Reglamento del Libro de Reclamaciones del Código de Protección y Defensa del Consumidor, numeral 3.4

una disconformidad que no se encuentra relacionada a los bienes expendidos o suministrados o a los servicios prestados; o, expresa el malestar o descontento del consumidor respecto a la atención al público, sin que tenga por finalidad la obtención de un pronunciamiento por parte del proveedor. La queja tampoco constituye una denuncia y en consecuencia, no inicia el procedimiento administrativo sancionador por infracción a la normativa de protección al consumidor”.

### **Reclamo**<sup>24</sup>

“Manifestación que un consumidor realiza al proveedor a través de una hoja de reclamación del libro de reclamaciones, mediante la cual expresa una disconformidad relacionada a los bienes expendidos o suministrados o a los servicios prestados. La reclamación no constituye una denuncia y en consecuencia, no inicia el procedimiento administrativo sancionador por infracción a la normativa sobre protección al consumidor”.

Además, “el libro de reclamaciones es un documento de naturaleza física o virtual provisto por los proveedores en el cual los consumidores podrán registrar quejas o reclamos sobre los productos o servicios ofrecidos en un determinado establecimiento comercial abierto al público”.

### **Denuncia**<sup>25</sup>.

“Es el ejercicio del derecho ciudadano, mediante el cual se formaliza la comunicación de presuntos hechos arbitrarios o ilegales que ocurran en cualquier entidad pública, que contravengan las disposiciones legales vigentes y afecten o pongan en peligro la función o el servicio público. Su tramitación es gratuita, pudiendo solicitar en cualquier momento información sobre la etapa en que se encuentra la denuncia”

### **Falta**<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Op. Cit., numeral 3.3

<sup>25</sup> Resolución de Contraloría N° 184-2011-CG. Directiva N° 006-2011-CG/GSND Directiva Sistema Nacional de Atención de Denuncias, numeral 5.3.

“Se considera falta disciplinaria a toda acción u omisión, voluntaria o no, que contravenga las obligaciones, prohibiciones y demás normatividad específica sobre los deberes de servidores y funcionarios, establecidos en el Artículo. 28º y otros de la Ley y el presente reglamento. La comisión de una falta de lugar a la aplicación de la sanción correspondiente”.

Existiendo las siguientes clases de sanciones<sup>27</sup> :

- a) Amonestación verbal o escrita;
- b) Suspensión sin goce de remuneraciones hasta por treinta (30) días;
- c) Cese temporal sin goce de remuneraciones mayor a treinta (30) días y hasta por doce meses; y
- d) Destitución

### **2.3.7. Planeación Estratégica-Administración Estratégica <sup>28</sup>**

“La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para dividir de antemano que tipo de esfuerzo de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quien lo llevará a cabo y que se hará con los resultado”.

Con respecto a los tipos, se pueden distinguir<sup>29</sup>:

---

<sup>26</sup> Decreto Supremo N° 005-90-PCM. Reglamento de la ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones art 150.

<sup>27</sup> Op.Cit., art 155

<sup>28</sup> García Sánchez, Estela y Valencia Velasco, María Lourdes Planeación Estratégica Teoría y Práctica. Pág. 12.

<sup>29</sup> Op.Cit., pág. 19 y 45.

Estratégico que abarca toda la empresa, tácticos que abarcan un área o departamento de la empresa y operacionales que abarcan una sección de un área o departamento.

Planeación táctica (mediano plazo). Es el proceso por el que se detalla, se coordina y se integran los planes de las áreas funcionales de una empresa para desplegar o asignar recursos hacia el logro de los objetivos, tomando en cuenta las políticas y estrategias señaladas en el proceso de planeación estratégica.

Planeación operativa (corto plazo): los presupuestos a corto plazo y los planes funcionales detallados pueden incluir en su materia: metas de ventas, presupuesto de compra de materiales, planes de publicidad a corto plazo. Por ejemplo, los planes a corto plazo pueden incluir detalles respecto a la cédula de especificación de las materias primas en el proceso de producción, materiales en inventario y productos de planeación.

*Es importante indicar que la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación y evaluación.*

### **1. Formular la estrategia**

La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los

mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

Dado que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas son las más benéficas para la empresa. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización, así como grandes consecuencias para las diversas funciones. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación; también tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.

## **2. Implementar la estrategia**

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer los objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. La etapa de implementación se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina dedicación y sacrificio personales. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más un

arte que una ciencia. No tiene sentido alguno formular estrategias para no implementarlas.

La capacidad para relacionarse con otros es sumamente importante para poder llevar a cabo la estrategia. Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de la organización. Cada una de las divisiones o departamentos tendrá que decidir la respuesta a preguntas como "¿qué debemos hacer para poner en práctica la parte de la estrategia de la organización que nos corresponde?". El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados a lo largo y ancho de la organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo a efecto de alcanzar los objetivos establecidos.

### **3. Evaluar la estrategia**

La última etapa de la administración estratégica es la evaluación de la estrategia. Los gerentes definitivamente deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

(1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (2) medición del desempeño y (3) aplicación de acciones correctivas. Es preciso evaluar las estrategias porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

Al respecto<sup>30</sup>, "Peter Drucker afirma que la tarea primordial de la administración estratégica consiste en repasar la misión global de un negocio: es decir, en formular la pregunta "¿a qué se dedica nuestro



negocio?". Ésta lleva a establecer objetivos, a desarrollar estrategias y a tomar decisiones hoy para los resultados de mañana. Es evidente que la encargada de hacer esto es la parte de la organización que puede ver el negocio entero, que puede equilibrar los objetivos y las necesidades de hoy con las necesidades de mañana y que puede asignar los recursos humanos y monetarios necesarios para conseguir resultados clave”.

### **2.3.8. Misión<sup>31</sup>**

“Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una empresa de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. También se le llama declaración de credo, de propósitos, de filosofía, de creencias, de principios empresariales o declaración “definiendo nuestra empresa”.

Una formulación de misión muestra una visión a largo plazo de una empresa en términos de qué sugiere ser y a quien desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos, los servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

La misión es amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial. En segundo lugar, la especificidad excesiva, limitaría el potencial crecimiento de la empresa.

No es propósito de las mismas, expresar fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la empresa”.

Asimismo también las podemos considerar como <sup>32</sup> declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otros

---

<sup>30</sup> Davis, Fred R .Administración Estratégica. Págs. 5 y 6.

similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿cuál es nuestro negocio?, Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades”.

### **2.3.9. Visión**<sup>33</sup>

“Las visiones proporcionan a las organizaciones un sentido de la manera como pueden ser las cosas, de cómo es la tierra prometida, y la percepción de que en realidad es posible llegar con seguridad a ese lugar. También brinda a sus miembros una sensación de orgullo y propósito, un sentimiento de singularidad que inculca un espíritu y estado de motivación, y permite que la compañía funcione a un nivel más alto en comparación con el que se consideró posible en el pasado”.

### **2.3.10. Objetivos**<sup>34</sup>

“Son los fines hacia los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano.

Los objetivos deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección, además de que cada área debe tener el propio y a su vez, estar subordinados a los objetivos generales.

---

<sup>31</sup> García Sánchez, Estela y Valencia Velasco, María Lourdes Planeación Estratégica Teoría y Práctica. Pág. 16.

<sup>32</sup> Goodstein, Leonard; Nolan Timothy y Pfeiffer, William. Planeación Estratégica Aplicada. Pág. 11

<sup>33</sup> Op. Cit., Pág. 47.

<sup>34</sup> García Sánchez, Estela y Valencia Velasco, María Lourdes. Op.Cit., Pág. 18.

Los objetivos deben ser cuantitativos, es decir expresados en volumen, cantidad, porcentaje, además de ser escritos con un tiempo específico de realización para medir su eficiencia y oportunidad”.

Asimismo,<sup>35</sup> “los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros.

Los objetivos anuales son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse a nivel corporativo, divisional y funcional en una gran organización. Los objetivos anuales deben declararse en términos de logros administrativos, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de los sistemas de información. Para cada objetivo a largo plazo es necesaria una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo adquieren importancia en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan las bases sobre las que se asienta la asignación de los recursos”.

“Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo. El plazo para los

objetivos y estrategias debe de ser consecuente, normalmente de dos a cinco años.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son fundamentales para el éxito por muchas razones. Primera, los objetivos ayudan a los grupos de interés a comprender su papel en el futuro de una organización..." "Al alcanzar un consenso sobre los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia, una organización es capaz de minimizar los posibles conflictos que pudieran surgir más tarde, durante su implementación. Los objetivos exponen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y el logro. Sirven como pautas para evaluar individuos, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras. Los objetivos constituyen las bases para diseñar los puestos y organizar las actividades que se tienen que llevar a cabo dentro de una organización".

### **2.3.11. Políticas<sup>36</sup>**

"Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

Por lo general, las políticas se establecen en términos de las actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo, para aplicarse en toda la organización, a nivel divisional y destinarse a una sola división, o bien, a nivel de funcional y se aplicarse a actividades o departamentos en particular. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son especialmente importantes en la implementación de la

---

<sup>35</sup> Davis, Fred R. Op. Cit., Págs. 13 y 168.

<sup>36</sup> Op. Cit., Págs. 13, 266 y 267.

estrategia porque describen lo que la organización espera de sus empleados y de sus gerentes. Las políticas permiten la coherencia y la coordinación dentro de los departamentos de la organización y entre ellos”.

“Las políticas facilitan la resolución de los problemas recurrentes y guían la implementación de la estrategia. Las políticas se refieren a guías, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas, que se establecen para apoyar e impulsar el trabajo hacia las metas señaladas. Las políticas son instrumentos para la implementación de la estrategia; establecen límites y restricciones a los tipos de acciones.”

“Las políticas permiten que tanto los empleados como los gerentes sepan lo que se espera de ellos, aumentando de ese modo la probabilidad de que las estrategias se implementen con éxito. Ofrecen una base para el control de la administración, permiten la coordinación en todas las unidades de la organización y reducen el tiempo en que los gerentes tardan en tomar decisiones .Las políticas también clarifican que trabajo se va a hacer y quien lo efectuará. Promueven la delegación de la toma de decisiones en niveles gerenciales adecuados, en los que generalmente surgen varios problemas”.

### **2.3.12. Estructura Organizacional<sup>37</sup>**

“Los cambios en la estrategia con frecuencia requieren cambios en la forma en la que una organización está estructurada... Los cambios en la estrategia con frecuencia requieren cambios en la estructura es que esta última dicta cómo se asignarán los recursos. La estructura debería diseñarse para facilitar el seguimiento estratégico de una empresa y, por lo tanto, para seguir la estrategia”.

Presentamos siete tipos básicos de estructura organizacional: funcional, divisional por áreas geográficas, por productos, por clientes y por procesos, unidad estratégica de negocios (UEN) y matricial<sup>38</sup>.

## La estructura funcional

“La estructura más utilizada es el tipo funcional o centralizado porque es la más simple y menos costosa, agrupa las tareas y actividades por función de negocios, como producción y operaciones, marketing, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo y los sistemas de información gerencial. Además de ser simple y económica, una estructura funcional también promueve la especialización del trabajo, fomenta el uso eficiente del talento gerencial y técnico, minimiza la necesidad de un sistema elaborado de control y permite la rápida toma de decisiones.

Algunas de una estructura funcional son que obliga a rendir cuentas a los niveles superiores, disminuye las oportunidades de desarrollo de carrera, y algunas veces se caracteriza por la baja moral de los empleados; además, puede traer consigo conflictos entre los encargados y el personal, una deficiente delegación de autoridad y una inadecuada planeación de los productos y mercados”.

## La estructura divisional

“Conforme una pequeña organización crece, tiene más dificultades para administrar diferentes productos y servicios en distintos mercados. Generalmente, se hacen necesarias algunas formas de estructura divisional para motivar a los empleados, controlar las operaciones y competir con éxito en diversas ubicaciones. La estructura organizacional se puede organizar en una de estas cuatro maneras: por áreas geográficas, por productos o servicios, por clientes o por procesos.

Una estructura divisional tiene algunas indudables ventajas. Primero, y tal vez lo más importante, la responsabilidad es clara. Esto es los gerentes

---

<sup>37</sup> Op. Cit., Págs. 270 y 271.

<sup>38</sup> Op. Cit., Pág. 272.

de división pueden ser responsables de los niveles de ventas y ganancias. Puesto que una estructura divisional se basa en una amplia delegación de autoridad, los gerentes y los empleados perciben fácilmente los resultados de su buen o mal desempeño. Otras ventajas del diseño divisional son la creación de oportunidades de desarrollo de carrera para los gerentes, propicia un clima competitivo dentro de la organización.

Sin embargo, la estructura divisional tiene algunas limitaciones. Tal vez la más importante es que se trata de una estructura costosa, por varias razones. Primera, cada división requiere especialistas en funciones a quienes se les debe de pagar. Segunda, existe una duplicación de servicios de personal, instalaciones y administración. Tercera, los gerentes deben estar bien calificados porque la estructura por divisiones requiere delegar autoridad; y los individuos mejor calificados demandan mayores salarios. Una estructura divisional también resulta costosa porque requiere de un elaborado sistema de control operado desde las oficinas centrales”.

La estructura de unidad estratégica de negocios (UEN)<sup>39</sup>

“Agrupa divisiones parecidas en unidades estratégicas de negocios y delega la autoridad y responsabilidad de cada unidad a un alto ejecutivo, quien reporta directamente al director general. Este cambio facilita la implementación de la estrategia al mejorar la coordinación entre las divisiones similares y canalizar la responsabilidad a distintas unidades de negocios. Sin embargo requiere una dosis adicional de administración, lo que aumenta los gastos en salarios”.

La estructura matricial<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Op. Cit., Pág. 274.

<sup>40</sup> Op. Cit., Pág. 275.

“Una estructura matricial es la más compleja de todos los diseños porque depende tanto de flujos verticales como horizontales de autoridad y comunicación. Una estructura matricial puede generar gastos generales más altos porque crea más posiciones gerenciales. Otras desventajas de una estructura matricial que contribuyen a la complejidad total incluyen dobles líneas de autoridad de presupuesto (una violación al principio de unidad de mando), dobles fuentes de premio y castigo, autoridad compartida, dobles canales para reportar y la necesidad de contar con un sistema de comunicación amplio y eficaz.

Algunas ventajas de una estructura matricial son que los objetivos del proyecto resultan claros, existen muchos canales de comunicación, los trabajadores ven los resultados de su trabajo y se puede cerrar un proyecto con relativa facilidad.

### **El área de RH como proceso<sup>41</sup>**

“El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas”.

“Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior debido a la íntima interacción entre los subsistemas y a que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica”.

### **2.3.13. Políticas de recursos humanos<sup>42</sup>**

“Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales”.

---

<sup>41</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Págs. 100 y 101.

<sup>42</sup> Op. Cit., Pág. 102.



“En estricto sentido<sup>43</sup>, una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales.

1.- Políticos de integración de recursos humanos.

- a) Dónde reclutar (fuente de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el meditado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización
- c) Cómo incorporar los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia

2.- Políticas de organización de recursos humanos:

- a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las taras y obligaciones del universo de puestos de la organización
- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de calidad y educación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

3. Políticas de retención de los recursos humanos.

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.

- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplan la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
- e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

#### 4. Políticas de desarrollo de recursos humanos

- a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.
- b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

#### 5. Políticas de evaluación de recursos humanos

- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización
- b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización”.

### **2.3.14. Requerimiento<sup>44</sup>**

---

<sup>43</sup> Op. Cit., Págs. 103 y 104.

<sup>44</sup> García Mejía, Carla. Administración de Recursos Humanos

“Es necesario que toda compañía conozca inmediatamente sus requerimientos de personal y se aboque al momento en buscar aquellas personas que puedan ser candidatos a ocupar la vacante.

A las empresas no les interesa incorporar a sus actividades a cualquier persona, sino aquella que más pueda convenirle. La especificación del puesto de trabajo les permite conocer las particularidades que debe reunir la persona que elija. Entra dentro de la política de personal el decidir si los requisitos que fije para la selección deben ser; mínimos o máximos.

Esto es, que deberá contar con la información necesaria para poder prever los requerimientos que se tengan, y conocer todas las características de esos puestos para buscar a la persona adecuada de acuerdo con las calificaciones que nos otorgan dichas características, mismas que son determinantes por los deberes y responsabilidades del puesto.

### **2.3.15. Reclutamiento<sup>45</sup>**

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización.

El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación, que responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
2. ¿Qué ofrece el mercado de RH?
3. ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

---

<sup>45</sup> Op. Cit., Págs. 128 y 131.

A estas preguntas corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento

1. Investigación interna de las necesidades
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento

#### Investigación interna de las necesidades

Es una identificación de las necesidades de recursos humanos de la organización de corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y sus planes de crecimiento y desarrollo, lo que sin duda implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continúa y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. En muchas organizaciones, esa investigación interna se sustituye por un trabajo más amplio, denominado planeamiento de personal.

#### Planeamiento de personal

La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura”.

#### **Investigación externa del mercado<sup>46</sup>**

“Es una investigación del mercado de RH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior resolución. Así en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: La

---

<sup>46</sup> Op. Cit., Pág. 132 y 133.

segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento.”

“Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica. La segmentación corresponde a los intereses particulares de la organización.

Cada segmento del mercado tiene características propias atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza medios específicos de comunicación y, por tanto, se aborda de manera diferente. Si la técnica de reclutamiento fueran anuncios en los periódicos, sin duda el periódico elegido para reclutar ejecutivos sería diferente del elegido para reclutar obreros.

### **El proceso de reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea.

### **Reclutamiento humano**

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimientos horizontales) o transferencias con ascensos (movimiento diagonal) Así, el reclutamiento interno implica:

- Transferencia
- Ascenso
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carrera para el personal

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos.

Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas.

- a. Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización.
- b. Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c. Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- d. Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales necesarios.
- e. Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- f. Condiciones de promoción del candidato interno (si está "listo" para su ascenso).

### **Reclutamiento Externo <sup>47</sup>**

"El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamiento anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.

---

<sup>47</sup> Op. Cit., Pág. 136.

- Contactos son sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades
- Reclutamiento por internet”.

### **2.3.16. Selección de personal** <sup>48</sup>

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar a las competencias individuales necesarias para la organización), y por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección.

Cuando  $X$  es mayor que  $y$ , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, y se le rechaza. Cuando  $x$  e  $y$  son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo que se le contrata. Cuando la variable  $y$  es mayor que  $x$ , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobre calificado.

La selección como proceso de decisión: una vez comparados los requisitos el puesto y los de los candidatos puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de la selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante.”

### **Bases para la selección de personal<sup>49</sup>**

“Como la selección de RH es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante, así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren

### **Obtención de la información sobre el puesto**

La información del puesto vacante se recopila de seis maneras:

1. Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige al candidato –especificaciones particulares) del puesto.
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen el desempeño) y las indeseables (que lo desfavorecen) de los candidatos.

---

<sup>48</sup> Op. Cit., Págs. 144 y 145.

<sup>49</sup> Op. Cit., Págs. 148 y 149.



3. Requisición de personal: consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener.
4. Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición a priori, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan.
5. Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las opciones anteriores, sólo queda la hipótesis de trabajo, es decir, una idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.
6. Competencias individuales requeridas: son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.

Con esta información, el departamento de selección tiene las condiciones para convertir esta información a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que recibe el departamento sobre los puestos y sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, con los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado.

### **Elección de las técnicas de selección**

Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos adecuados.

#### **Entrevista de selección**

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato”.

## **Etapas de la entrevista de selección<sup>50</sup>**

Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber:

### **Preparación de la entrevista**

Con cita o sin ella, necesita cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos.

Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella:

- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
- Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato.
- La mayor cantidad posible de información del candidato.
- La mayor cantidad posible de información del puesto vacante y de las características personales esenciales que exige.

### **Desarrollo de la entrevista<sup>51</sup>**

“La entrevista en sí es la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambia la información que desean los dos participantes; el entrevistador y el entrevistado.

El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (realimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que alimentan el proceso y así sucesivamente. De este modo, el entrevistador obtiene la información que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones. Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar el candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, y tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva para reforzar su interés.

---

<sup>50</sup> Op .Cit., Pág. 153

<sup>51</sup> Op. Cit., Págs. 154 y 156.

## Evaluación del candidato

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluarlo. Si no hizo anotaciones, debe poner por escrito los aspectos más importantes. Si utilizó alguna hoja de evaluación, debe revisarla y llenarla. Por último, es necesario tomar decisiones respecto del candidato: si debe rechazarse o aceptarse, y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza.

Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos a para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer del camión capturista, telefonista, operario de máquina, para utilizar una calculadora, etcétera). Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma”.

## Test Psicológico

“El término test designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etcétera. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elección o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etcétera. Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizadas y compararlas con estándares de investigación estadísticas.

El resultado del test psicológico de una persona se compara con los patrones de los resultados de una muestra representativa y, de esta

manera, enmarcado en algún percentil. Los test psicológicos se enfocan sobre todo en las aptitudes, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

Mientras las pruebas de conocimientos o de habilidades miden la habilidad presente de una persona, los test psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales”.

### **Test de personalidad<sup>52</sup>**

“Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad sean determinados por el carácter (adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

### **El proceso de selección**

Funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases consecutivas por las que se pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más cara y complejas para el final. Entre las principales opciones para el proceso de selección están.

- a) Selección con un único acto para decidir, es el caso en que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, sea una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.
- b) Selección secuencial de dos actos de decisión: se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar el candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección por medio de un plan secuencial que permita a quien decide continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato.

---

<sup>52</sup> Op. Cit., Págs. 159 y 160.

- c) Selección secuencial de tres actos de decisión: es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones basadas en tres técnicas de selección”.

### **Descripción de puestos<sup>53</sup>**

“Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas”.

### **Análisis de puestos**

“Una vez hecha de descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos)

Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y porqué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño”.

### **Estructura del análisis de puestos**

“Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o

---

<sup>53</sup> Op. Cit., Págs. 190, 191 y 192.

responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere
4. Condiciones de trabajo”.

### **2.3.17. Políticas de inducción <sup>54</sup>**

Forma parte de la capacitación, se define como “la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas, y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan. Asimismo el nuevo empleado debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará en la empresa; los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa”.

#### **Consta de tres partes principales:**

- a) Información introductoria proporcionada en funciones individuales o de grupo, a través de una persona de la gerencia de personal.
- b) Información proporcionada por el supervisor.
- c) Entrevista de ajuste varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto.

---

<sup>54</sup> Santiz Santiz, María Isabel. Formación y Capacitación. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

En el mismo orden de ideas, es propicio destacar el propósito de la inducción, la cual se presenta por la disminución del desconocimiento que tiene el personal de nuevo ingreso de la Organización, por medio de un programa, cuyos aspectos sobresalientes se exponen en instructivos y manuales. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él; la finalidad de la inducción es establecer un sistema técnico que permita una información general y específica de la institución y del puesto a ocupar.

### **Etapas de la Inducción**

Así mismo es necesario conocer las etapas de la inducción en la siguiente forma:

- a) Primera etapa: Se proporciona información general acerca de la organización. El departamento de Recursos Humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la empresa, hacen un repaso de las políticas, procedimientos y sueldos de la organización. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.
- b) Segunda etapa: En esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y la presentación a los otros empleados para que conozcan.

c) Tercera etapa: Implica la evolución y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el nuevo empleado para aclarar algunas dudas que se le puedan presentar. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectuó esta tercera etapa tan importante.

Estructura de una inducción, la cual se determina en forma general de la siguiente manera:

- Bienvenida (carta firmada por el director, gerente, el dueño si es posible).
- Nuestra historia.
- Nuestros productos o servicios.
- Código de conducta de los integrantes de la organización.
- Carta de la organización general o por departamento.
- Mapa de las oficinas y de la organización.
- Puestos de los directivos, departamentales y jefes que los ocupen.
- Políticas del personal.
- Reglas principales o normas (Darles un carácter más bien de información que de ordenes).
- El trabajo, observaciones generales acerca del departamento, su organización, personal, tipo de trabajo a realizar, horarios, salarios y oportunidades para la promoción.

### **2.3.18. Política de capacitación**



“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias”<sup>55</sup>.

### **Contenidos de la capacitación**

“El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta.

1. Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos.
2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras”.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.
4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración.

### **Objetivos de la capacitación**

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. “Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.

---

<sup>55</sup> Op. Cit., Págs. 322, 323,324 y 325.

2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración”.

“En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas.

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico)
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implantación y ejecución del programa de capacitación
4. Evaluación de los resultados”.

### **Tecnología educativa de la capacitación<sup>56</sup>**

“Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, conocimientos o conductas que se desean como resultado de la capacitación, el siguiente paso es elegir las técnicas para el programa de capacitación.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

1. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización.
  - a) Técnicas de capacitación orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora”.
  - b)“Técnicas de capacitación orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia propia y de los demás, así como desarrollo de habilidades interpersonales.
  - c) Técnicas mixtas de capacitación: son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen

las de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo.

2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo:

Respecto del tiempo, las técnicas de capacitación se clasifican en dos categorías: las aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso”.

3. “Capacitación después del ingreso al trabajo:

- a) Capacitación en el lugar de trabajo (en servicio)
- b) Capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio)

4. Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación: Respecto del lugar de aplicación, las técnicas de capacitación se clasifican en capacitación en el lugar de trabajo (on the job) y fuera del lugar de trabajo. La primera se refiere a la que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en un aula o local preparado para esta actividad.

- a) Capacitación en el lugar de trabajo: pueden impartirla trabajadores, supervisores o especialistas de staff. No requiere acomodos ni equipos especiales, y constituye la forma más común de capacitación.
- b) Capacitación fuera del lugar de trabajo: la mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no se relaciona directamente con él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo”.

### **2.3.19. Política de Promoción**

Con la finalidad de comprender lo relacionado a la política de promoción se debe considerar los siguientes aspectos.

---

<sup>56</sup> Op. Cit. Págs. 331,332 y 333.

**“Puestos clave o de alto riesgo:** Son los puestos de trabajo más importantes para que la organización funcione con normalidad. Los puestos clave deben ser definidos por la dirección.

**Personas con alto potencial:** Son aquellas que, por su comportamiento profesional han demostrado gran valía y son dignas de confianza. Las personas con alto potencial deben ser determinadas por los jefes en colaboración con recursos humanos, haciéndose de la forma más objetiva posible.

**Evaluación de potencial:** Consiste en la valoración del potencial profesional, aptitudinal y actitudinal de las personas de alto potencial. El potencial profesional debe valorarlo el jefe mediante la evaluación del desempeño. Tanto el potencial aptitudinal como el actitudinal, debe hacerlo un especialista.

**Acciones dentro del plan de carreras:** Se desarrollarán las siguientes acciones:

**Formación:** Son los planes de formación adaptados a las exigencias del plan de carreras.

**Rotación:** Es el paso por distintas áreas o funciones del mismo nivel o complejidad profesional. No implica promoción.

**Promoción:** Es el paso a puestos de mayor responsabilidad (promoción profesional) o mejora salarial, (promoción económica).

**Seguimiento.** Es el control periódico de los resultados de los puestos clave y de las personas de alto potencial que están incluidas en el plan de carreras.

**Funcionamiento:** El proceso del plan de carreras, se resume en tres fases:

**Definición de las demandas (puestos) y ofertas (personas).** Se hará una vez al año coincidiendo con la planificación anual. Es cometido de dirección y jefes.

Contraste entre demandas y ofertas. Si se logra satisfacer las demandas, será un indicador de que el plan de carreras. Ha funcionado correctamente, si hay carencias habrá que pasar a la siguiente fase.

Diseño de carreras y planificación de acciones. Hay que rediseñar y modificar las acciones que se han planificado con anterioridad.

## **ORGANIZACIÓN**

La organización de este sistema supone una metodología, una organización y una burocracia.

### **Demandas:**

En primer lugar hay que definir los puestos que se consideran clave en la Organización.

Inicialmente, cada unidad no debe tener más de dos o tres.

El conjunto de puestos clave es el inventario de puestos del plan de carreras.

### **Ofertas:**

Al mismo tiempo hay que decidir cuál es la persona con Alto Potencial en función de su:

Eficacia.

Posibilidades futuras.

Formación.

Edad.

Antigüedad<sup>57</sup>.

### **2.3.20. Políticas de Bienestar del Personal**

---

<sup>57</sup> García Mejía, Carla Zobeida. Human Resource Management. Pág. 275.

Entre estas tenemos:

### **Higiene laboral<sup>58</sup>**

“Desde el punto de vista del área de RH, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general la higiene y la seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, el resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las personas del puesto y al ambiente físicos donde la realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el ser humano y su ambiente laboral.

1. Un plan organizado: el cual no sólo entraña la prestación de servicios médicos, sino también de enfermeros y auxiliares, de tiempo completo o parcial, según el tamaño de la empresa.
2. Servicios médicos adecuados: con dispensario para urgencias y primeros auxilios. Estas facilidades deben incluir.
  - a) Exámenes médicos de admisión.
  - b) Atención de lesiones personales provocadas por males profesionales.
  - c) Primeros auxilios.
  - d) Control y eliminación de áreas insalubres.
  - e) Registros médicos adecuados.
  - f) Supervisión de higiene y salud.
  - g) Relaciones éticas y de cooperación con las familias de los empleados enfermos.
  - h) Utilización de hospitales de buena categoría.
  - i) Exámenes médicos periódicos de revisión y control.

---

<sup>58</sup> Op. Cit., Págs. 276 y 277.

- j) Estadísticas y acciones preventivas de alimentación y hábitos, como fumar, sedentarismo, etcétera.
3. Prevención de riesgos para la salud: se trata de actividades de detección, diagnóstico y eliminación o reducción de riesgos ambientales, a saber:
- a) Riesgos químicos: intoxicaciones, dermatitis industriales, etcétera.
  - b) Riesgos físicos: ruidos, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes, etcétera.
  - c) Riesgos biológicos: agentes biológicos, microorganismos patógenos, etcétera”.
4. “Servicios adicionales: como parte de la inversión que la empresa destina a la salud del empleado y de la comunidad, que incluye:
- a) Programa informativo para mejorar hábitos de vida y esclarecer asuntos de higiene y de salud. Supervisores, médicos, enfermeros y especialistas de la empresa proporcionan informes en el curso de su trabajo regular.
  - b) Programa formal de convenios o colaboración con autoridades e instituciones locales para que presente servicios de radiografía, recreativos, de lecturas, películas, etcétera.
  - c) Evaluaciones interdepartamentales (por parte de supervisores, médicos y ejecutivos) para detectar señales de desajuste que se deriven de cambios de tipo de trabajo, de departamento o de horario.
  - d) Previsiones para ayuda económica que cubra casos esporádicos de ausencia prolongada del trabajo por enfermedad o accidente, por medio de planes de seguros colectivos de vida o médicos. De esta manera, el empleado que se ausente del trabajo percibirá su salario normal, complementado con este plan.
  - e) Extensión de presentaciones médicas a empleados jubilados, incluidos los planes de pensión o jubilación.

### **Objetivo de la higiene laboral**

“La higiene laboral implica el estudio y el control de las condiciones de trabajo, pues son las variables situacionales que influyen en el comportamiento humano.

### **Condiciones ambientales del trabajo**

Tres grupos de condiciones influyen en gran medida en el trabajo:

1. Condiciones ambientales: iluminación, temperatura, ruido, etcétera.
2. Condiciones de tiempo: duración de la jornada laboral, horas extras, periodos de descanso, etcétera.
3. Condiciones sociales: organización informal, relaciones, estatus, etcétera.”

### **Seguridad laboral<sup>59</sup>**

“La seguridad y la higiene laboral son actividades entrelazadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados”.

“La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo.

Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen el objeto de establecer normas y procedimientos, con la aplicación de tantos recursos como sea posible para prevenir accidentes y controlar los resultados.

### **Es importante aplicar los principios siguientes:**

1. Apoyo activo de la administración: que incluye un programa de seguridad completo e intensivo, comunicación en reuniones periódicas con los supervisores, presentación de los resultados alcanzados y medidas para mejorar las condiciones de trabajo. Los supervisores, con

---

<sup>59</sup> Op. Cit., Págs. 279, 280 y 281.



ese apoyo, deben actuar para que los subordinados trabajen con seguridad y produzcan sin accidentes.

2. Contar con personal dedicado exclusivamente a la seguridad: sea para asistencia, diseño y aplicación de normas, controles, diagnósticos o reportes de incidentes.
3. Instrucciones de seguridad para cada actividad.
  - a) Instrucciones de seguridad para trabajadores novatos; deben proporcionarlas los supervisores, quienes pueden hacerlo con perfecto conocimiento de causa, en el lugar de trabajo. Las instrucciones generales corren a cargo del departamento de seguridad.
  - b) Ejecución del programa de seguridad por medio de la supervisión: todo el mundo tiene responsabilidades definidas en el programa, pero los supervisores asumen la responsabilidad de línea. Ellos son personas clave en la prevención de accidentes.
  - c) Integrar a todos los trabajadores al espíritu de seguridad: la prevención de accidentes es trabajo de equipo, sobre todo la difusión del espíritu de prevención. Se deben aprovechar todos los medios de divulgación para que los empleados lo asimilen.
  - d) Extender el programa de seguridad más allá de la compañía: ver por la seguridad de la persona en un lugar o una actividad cualquiera, así como eliminar las consecuencias de los accidentes fuera del trabajo, tan generalizados y tan graves como los que ocurren en la industria". "La seguridad laboral opera en tres áreas principales de actividad, a saber:
    1. Prevención de accidentes
    2. Prevención de robos
    3. Prevención de incendios".

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1. ESTRATEGIA DE ANÁLISIS**

Para analizar los resultados de las encuestas se han elaborado estadísticas sobre:

- Tabulación de las encuestas referentes a las preguntas del cuestionario, según se puede observar en los cuadros detallados.

Se ha efectuado el análisis de preguntas relacionadas y cruzadas para sustentarla.

- Hipótesis, motivo por el cual se han preparado cuadros estadísticos para demostrar los hallazgos de la investigación.

#### **3.2. ANÁLISIS DE CUADROS Y GRÁFICOS**

A. Con respecto a la integridad y los valores éticos.

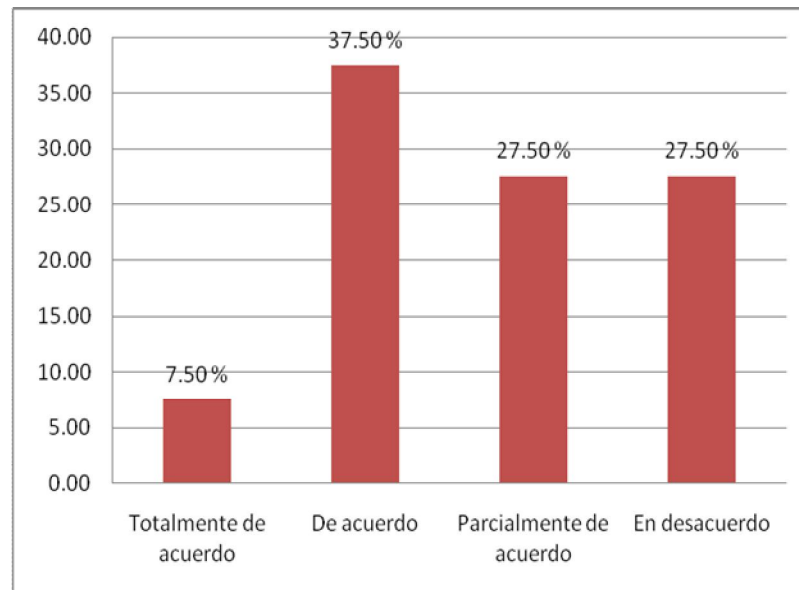
1. Con un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y denuncias, debidamente regulado se mejorará el proceso de control.

**Cuadro N°1: Grado de aceptación del sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y denuncias**

| N | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | TOTAL |
|---|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|-------|
| 1 | 3                     | 15         | 11                      | 11            | 40    |
| % | 7.5 %                 | 37.5 %     | 27.5 %                  | 27.5 %        | 100 % |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico N°1:**



**Análisis e Interpretación:** Con respecto a la integridad y los valores éticos, los resultados de la investigación sobre la implementación de un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y denuncias debidamente regulados, del total de encuestados se tuvieron como resultados que de 40 personas:

- El 7.5 % están totalmente de acuerdo
- El 37.5 % están de acuerdo
- El 27.5 % están parcialmente de acuerdo
- El 27.5 % están en desacuerdo

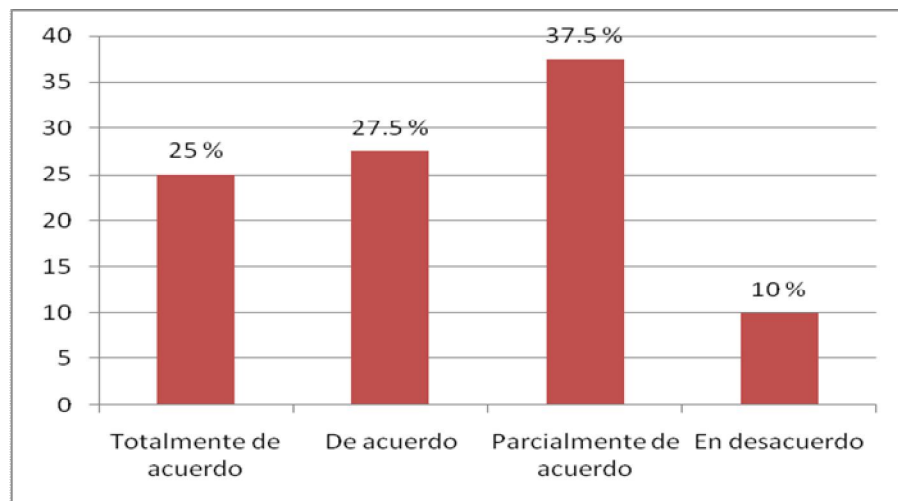
2. A través de un régimen de disciplina, contenido en el Reglamento Interno de Trabajo se mejorará el proceso de control.

### Cuadro N°2: Grado de aceptación del régimen de disciplina

| N | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | TOTAL |
|---|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|-------|
| 2 | 10                    | 11         | 15                      | 4             | 40    |
| % | 25 %                  | 27.5 %     | 37.5 %                  | 10 %          | 100 % |

Fuente: elaboración propia

### Gráfico N°2:



**Análisis e Interpretación:** Con respecto a la integridad y los valores éticos, los resultados de la investigación sobre el régimen de disciplina, en lo que corresponde al contenido del Reglamento Interno de Trabajo, del total de encuestados se tuvieron como resultados que de 40 personas:

- El 25% están totalmente de acuerdo
- El 27.5% están de acuerdo
- El 37.5% están parcialmente de acuerdo
- El 10% están en desacuerdo

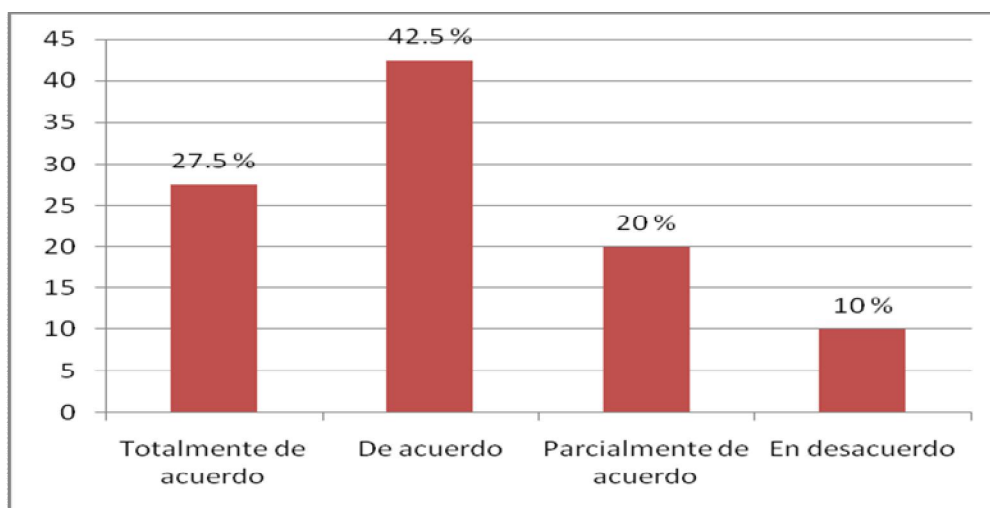
- B. Con respecto al proceso de control aplicando una adecuada administración estratégica.
3. Con la elaboración de un plan estratégico participativo, se mejoraría el proceso de control.

**Cuadro N°3: Grado de opinión sobre elaboración de un plan estratégico participativo**

| N | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | TOTAL |
|---|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|-------|
| 3 | 11                    | 17         | 8                       | 4             | 40    |
| % | 27.5 %                | 42.5 %     | 20 %                    | 10 %          | 100 % |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico N°3:**



**Análisis e Interpretación:** Con respecto al proceso de control aplicando una adecuada administración estratégica, en lo que corresponde a la elaboración de un plan estratégico participativo, del total de encuestados se tuvieron como resultados que de 40 personas:

- El 27.5% están totalmente de acuerdo
- El 42.5% están de acuerdo
- El 20% están parcialmente de acuerdo
- El 10% están en desacuerdo

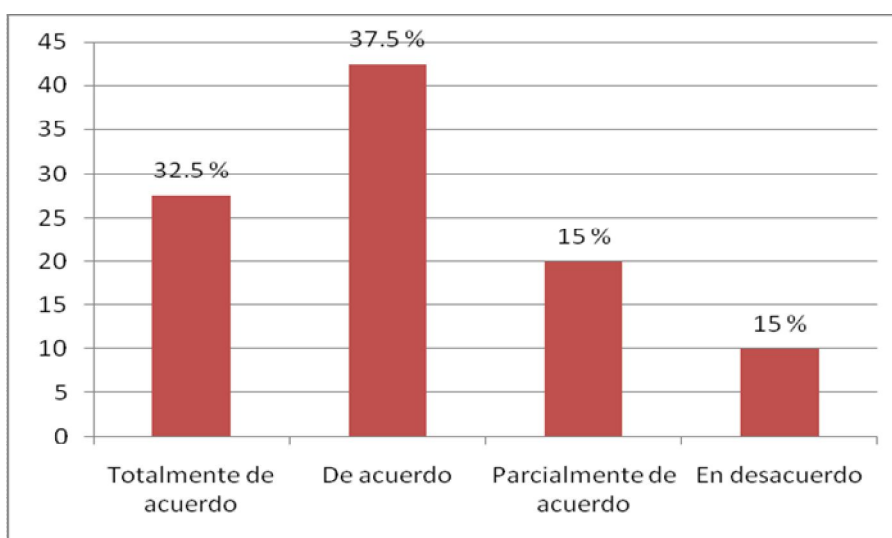
4. Por medio de la elaboración de un plan operativo, donde se involucren a los trabajadores del área, se mejoraría el proceso de control.

**Cuadro N°4: Grado de opinión sobre elaboración de un plan estratégico operativo**

| N | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | TOTAL |
|---|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|-------|
| 4 | 13                    | 15         | 6                       | 6             | 40    |
| % | 32.5 %                | 37.5 %     | 15 %                    | 15 %          | 100 % |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico N°4:**



**Análisis e Interpretación:** Con respecto al proceso de control aplicando una adecuada administración estratégica., en lo que corresponde a la elaboración de un plan operativo, donde se involucren a los trabajadores del área, del total de encuestados se tuvieron como resultados que de 40 personas:

- El 32.5% están totalmente de acuerdo
- El 37.5% están de acuerdo
- El 15% están parcialmente de acuerdo
- El 15% están en desacuerdo

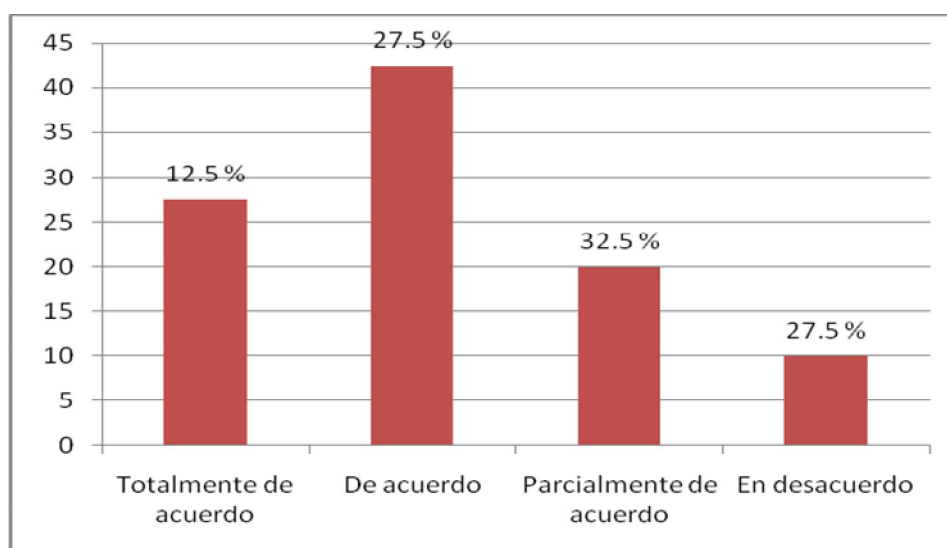
- Con la elaboración de una mejor misión y visión compartida a todos los trabajadores de la institución se mejoraría el proceso de control.

**Cuadro N°5: Grado de opinión sobre la elaboración de una mejor misión y visión compartida**

| N | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | TOTAL |
|---|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|-------|
| 5 | 5                     | 11         | 13                      | 11            | 40    |
| % | 12.5 %                | 27.5 %     | 32.5 %                  | 27.5 %        | 100 % |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico N°5:**



**Análisis e Interpretación:** Con respecto al proceso de control aplicando una adecuada administración estratégica., en lo que corresponde a la elaboración de una mejor misión y visión compartida a todos los trabajadores de la institución, del total de encuestados se tuvieron como resultados que de 40 personas:

- El 12.5% están totalmente de acuerdo
- El 27.5% están de acuerdo
- El 32.5% están parcialmente de acuerdo
- El 27.5% están en desacuerdo

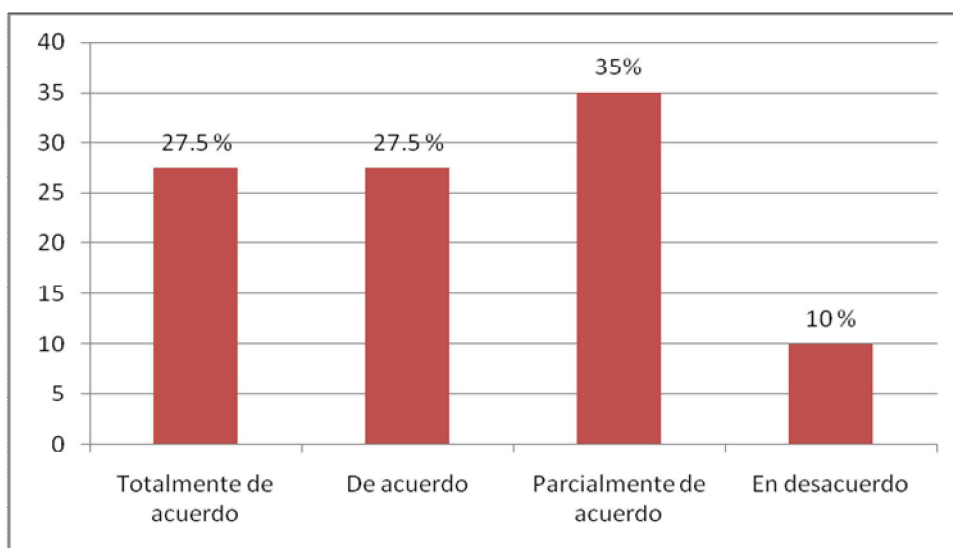
6. A través de la participación de los colaboradores del área de personal, se elaborarían objetivos institucionales compartidos, permitiendo que se mejore el proceso de control.

**Cuadro N°6: Grado de opinión sobre la elaboración de objetivos institucionales**

| N | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | TOTAL |
|---|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|-------|
| 6 | 11                    | 11         | 14                      | 4             | 40    |
| % | 27.5                  | 27.5       | 35                      | 10            | 100   |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico N°6:**



**Análisis e Interpretación:** Con respecto al proceso de control aplicando una adecuada administración estratégica, en lo que corresponde a la participación de los colaboradores del área de personal, se elaborarían objetivos institucionales compartidos, del total de encuestados se tuvieron como resultados que de 40 personas:

- El 27.5% están totalmente de acuerdo
- El 27.5% están de acuerdo
- El 35% están parcialmente de acuerdo
- El 10% están en desacuerdo



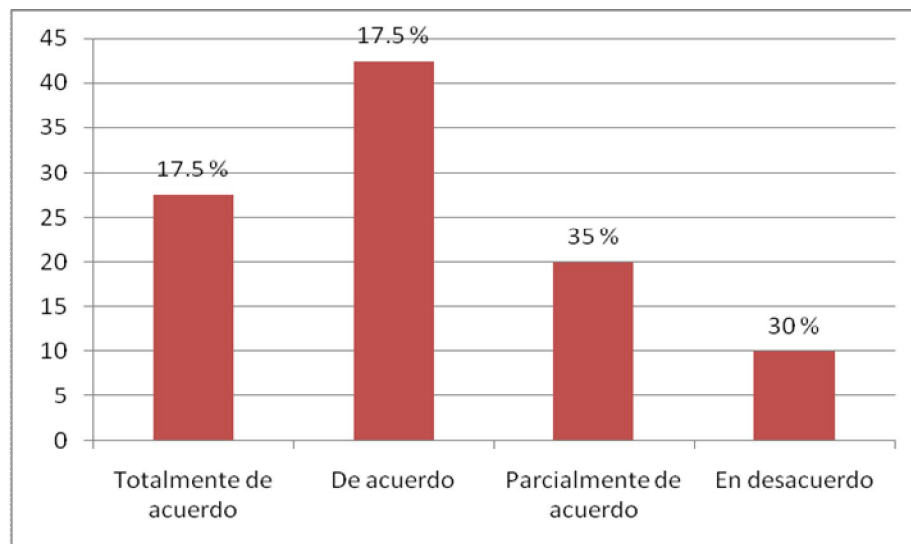
7. Mediante la elaboración de una modificación en la estructura organizacional se mejorará el proceso de control.

### Cuadro N°7: Grado de opinión sobre la estructura organizacional

| N | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | TOTAL |
|---|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|-------|
| 7 | 7                     | 7          | 14                      | 12            | 40    |
| % | 17.5 %                | 17.5 %     | 35 %                    | 30 %          | 100 % |

Fuente: elaboración propia

### Gráfico N°7:



**Análisis e Interpretación:** Con respecto al proceso de control aplicando una adecuada administración estratégica., en lo que corresponde a la modificación en la estructura organizacional, del total de encuestados se tuvieron como resultados que de 40 personas:

- El 17.5% están totalmente de acuerdo
- El 17.5% están de acuerdo
- El 35% están parcialmente de acuerdo
- El 30% están en desacuerdo

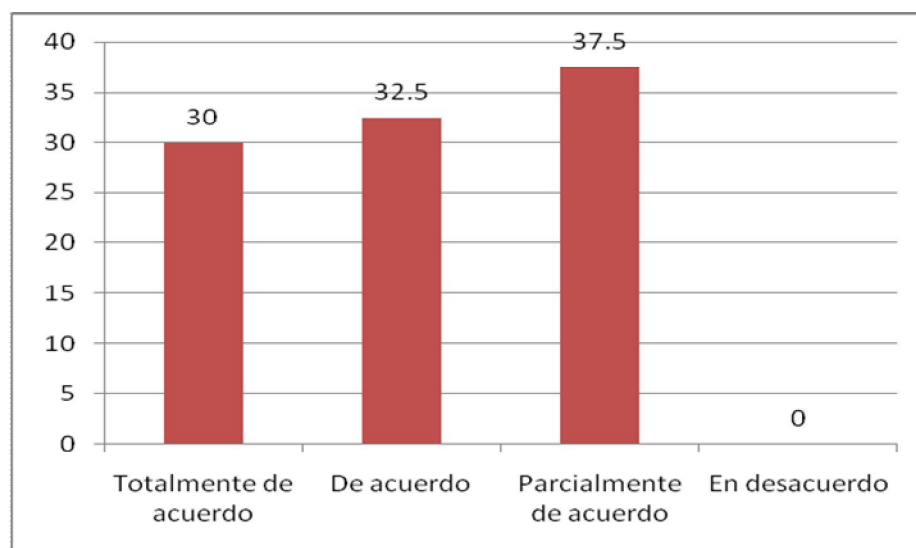
- C. Con respecto al proceso de control aplicando una adecuada administración de políticas de personal.
8. Con una adecuada política de requerimiento, se logrará establecer los perfiles adecuados para las plazas vacantes, y esto permitirá mejorar el proceso de control.

**Cuadro N°8: Grado de opinión sobre las políticas de requerimiento**

| N | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | TOTAL |
|---|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|-------|
| 8 | 12                    | 13         | 15                      | 0             | 40    |
| % | 30 %                  | 32.5 %     | 37.5 %                  | 0 %           | 100 % |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico N°8:**



**Análisis e Interpretación:** Con respecto a la administración de políticas de personal, en lo que corresponde al establecimiento de perfiles adecuados para las plazas vacantes, del total de encuestados se tuvieron como resultados que de 40 personas:

- El 30% están totalmente de acuerdo
- El 32.5% están de acuerdo
- El 37.5% están parcialmente de acuerdo
- El 0% están en desacuerdo

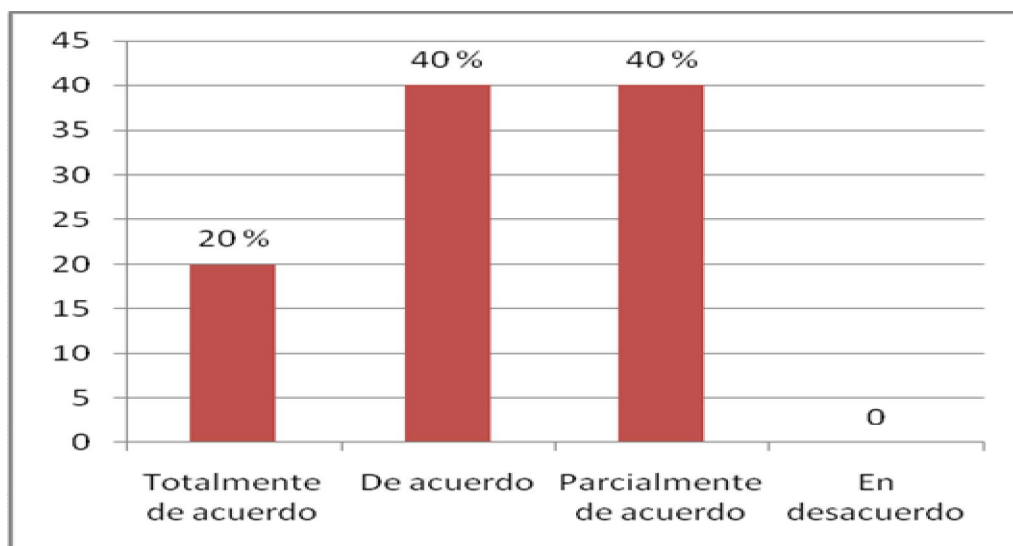
9. A través de una modificación en las políticas de reclutamiento interno y externo, se mejoraría el proceso de control. ( concursos internos y externos)

**Cuadro N°9: Grado de opinión sobre las políticas de reclutamiento**

| N | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | TOTAL |
|---|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|-------|
| 9 | 8                     | 16         | 16                      | 0             | 40    |
| % | 20 %                  | 40 %       | 40 %                    | 0 %           | 100 % |

Fuente: elaboración propia

Gráfico N°9:



**Análisis e Interpretación:** Con respecto a la administración de políticas de personal, en lo que corresponde a las políticas de reclutamiento interno y externo, del total de encuestados se tuvieron como resultados que de 40 personas:

- El 20% están totalmente de acuerdo
- El 40% están de acuerdo
- El 40% están parcialmente de acuerdo
- El 0% están en desacuerdo

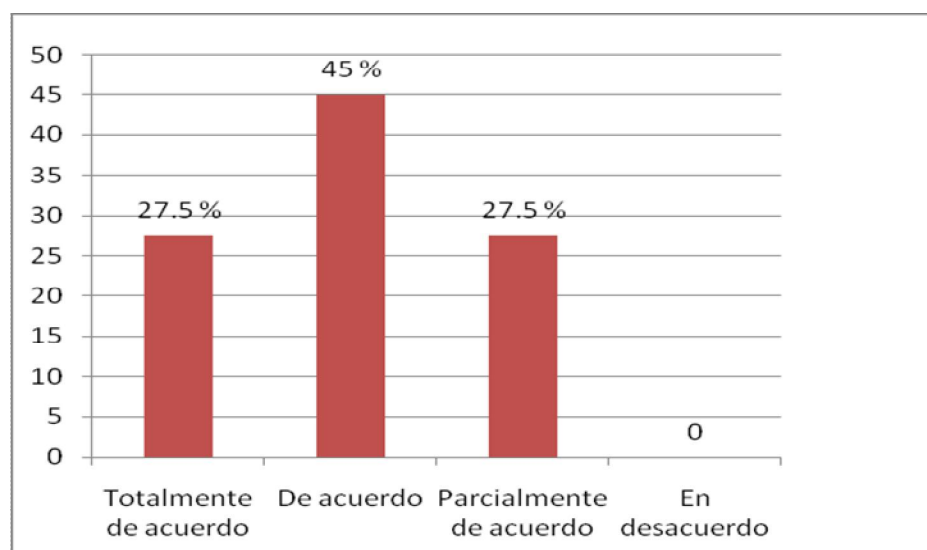
10. A través de una adecuada política de selección de personal a través de las pruebas técnicas, de conocimiento, de aptitud y otras que demande la plaza vacante, se logrará mejorar el proceso de control.

**Cuadro N°10: Grado de opinión sobre políticas de selección de personal**

| Pregunta | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | TOTAL |
|----------|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|-------|
| 10       | 11                    | 18         | 11                      | 0             | 40    |
| %        | 27.5 %                | 45 %       | 27.5 %                  | 0 %           | 100   |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico N°10:**



**Análisis e Interpretación:** Con respecto a la administración de políticas de personal, en lo concerniente a la selección de personal mediante pruebas técnicas, de conocimiento, de aptitud y otras que demande la plaza vacante, del total de encuestados se tuvieron como resultados que de 40 personas:

- El 27.5% están totalmente de acuerdo
- El 45% están de acuerdo
- El 27.5% están parcialmente de acuerdo
- El 20% están en desacuerdo

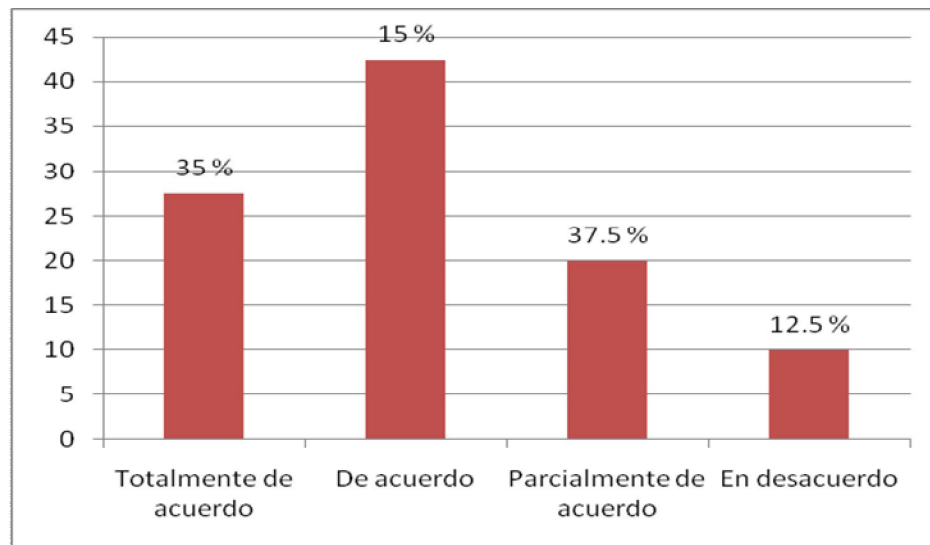
11. Con la realización de un adecuado proceso de inducción, se mejoraría el proceso de control.

**Cuadro N°11: Grado de opinión sobre el proceso de inducción**

| N  | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | TOTAL |
|----|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|-------|
| 11 | 14                    | 6          | 15                      | 5             | 40    |
| %  | 35 %                  | 15 %       | 37.5 %                  | 12.5 %        | 100 % |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico N°11:**



**Análisis e Interpretación:** Con respecto a la administración de políticas de personal, en lo concerniente a un adecuado proceso de inducción, del total de encuestados se tuvieron como resultados que de 40 personas:

- El 35% están totalmente de acuerdo
- El 15% están de acuerdo
- El 37.5% están parcialmente de acuerdo
- El 12.5% están en desacuerdo

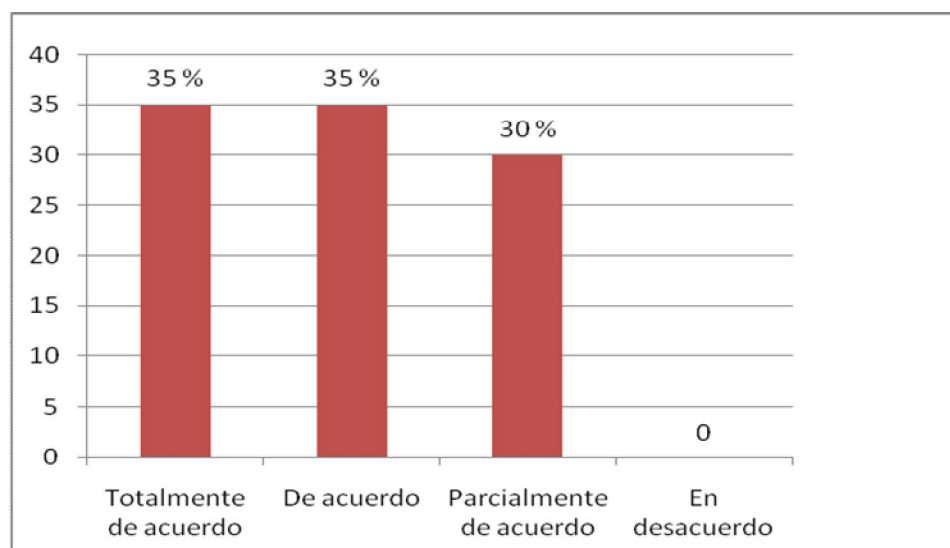
12. Mediante la elaboración y ejecución de un plan de capacitación con la participación de los trabajadores, se mejoraría el proceso de control.

**Cuadro N°12: Grado de opinión sobre la elaboración y ejecución de un plan de capacitación.**

| N  | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | TOTAL |
|----|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|-------|
| 12 | 14                    | 14         | 12                      | 0             | 40    |
| %  | 35 %                  | 35 %       | 30 %                    | 0 %           | 100   |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico N°12:**



**Análisis e Interpretación:** Con respecto a la administración de políticas de personal, en lo correspondiente a la elaboración y ejecución de un plan de capacitación con la participación de los trabajadores, del total de encuestados se tuvieron como resultados que de 40 personas:

- El 35% están totalmente de acuerdo
- El 35% están de acuerdo
- El 30% están parcialmente de acuerdo
- El 0% están en desacuerdo

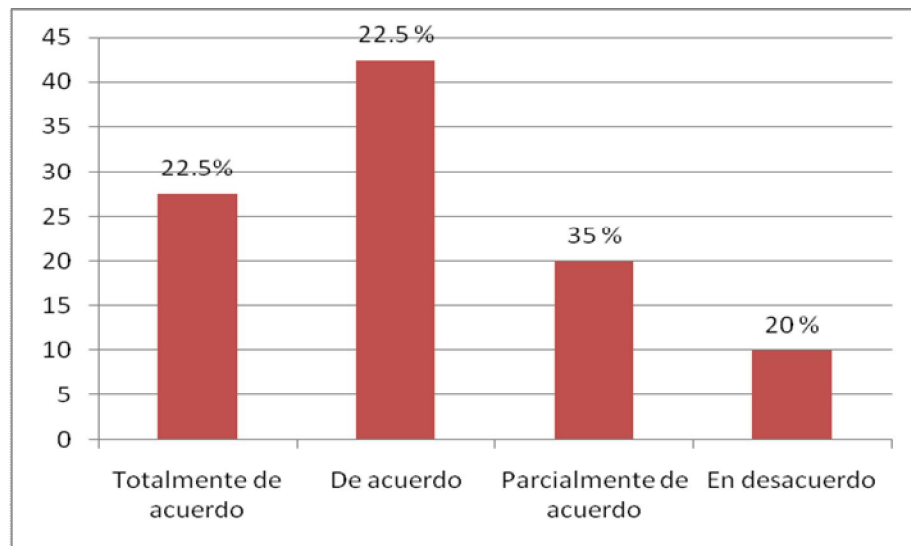
13. Por medio de una modificación de los procedimientos en lo que respecta a las políticas de promoción y ascenso, se mejoraría el proceso de control.

**Cuadro N°13: Grado de aceptación de las políticas de promoción y ascenso**

| N  | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | TOTAL |
|----|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|-------|
| 13 | 9                     | 9          | 14                      | 8             | 40    |
| %  | 22.5 %                | 22.5 %     | 35 %                    | 20 %          | 100 % |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico N°13:**



**Análisis e Interpretación:** Con respecto a la administración de políticas de personal, en lo concerniente a las políticas de promoción y ascenso, del total de encuestados se tuvieron como resultados que de 40 personas:

- El 22.5% están totalmente de acuerdo
- El 22.5% están de acuerdo
- El 35% están parcialmente de acuerdo
- El 20% están en desacuerdo

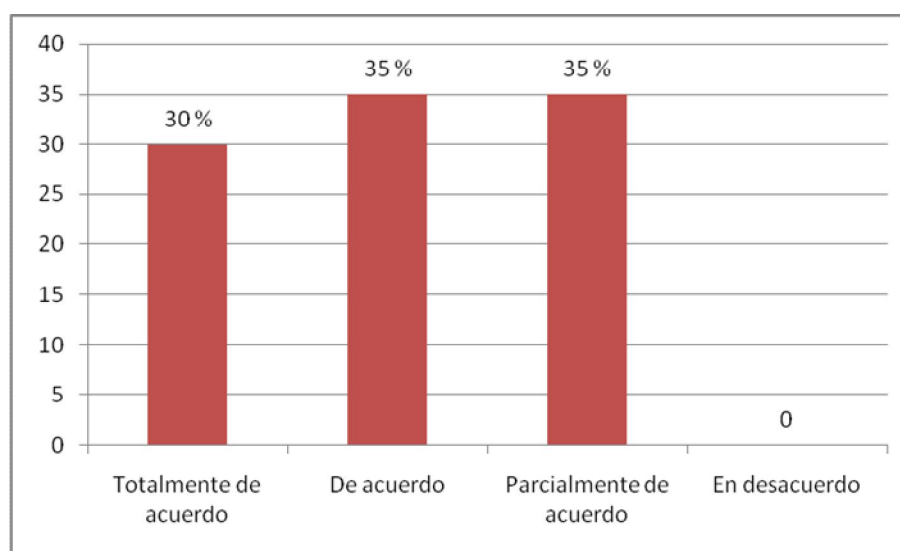
14. A través de adecuadas políticas de bienestar, se logrará elevar la productividad del trabajador, lo que permitiría mejorar el proceso de control.

**Cuadro N°14: Grado de aceptación de políticas de bienestar**

| N  | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | TOTAL |
|----|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|-------|
| 14 | 12                    | 14         | 14                      | 0             | 40    |
| %  | 30 %                  | 35 %       | 35 %                    | 0 %           | 100 % |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico N°14:**



**Análisis e Interpretación:** Con respecto a la administración de políticas de personal, en lo relacionado a las políticas de bienestar orientado a elevar la productividad del trabajador, del total de encuestados se tuvieron como resultados que de 40 personas:

- El 30% están totalmente de acuerdo
- El 35% están de acuerdo
- El 35% están parcialmente de acuerdo
- El 0% están en desacuerdo



### 3.3. CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Nuestro análisis lo resolvemos por medio de la prueba de hipótesis, empleando la distribución CHI-CUADRADO.

#### **HIPÓTESIS GENERAL**

##### **1.- PLANTEO DE HIPÓTESIS:**

**HIPÓTESIS NULA (H<sub>0</sub>):** Si se aplicara la integridad y valores éticos, la administración estratégica y las políticas de personal a través del ambiente de control interno, entonces no orientaría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.

**HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H<sub>A</sub>):-** Si se aplicara la integridad y valores éticos, la administración estratégica y las políticas de personal a través del ambiente de control interno, entonces orientaría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.

2.- Empleamos  $X^2$  como estadística de prueba.

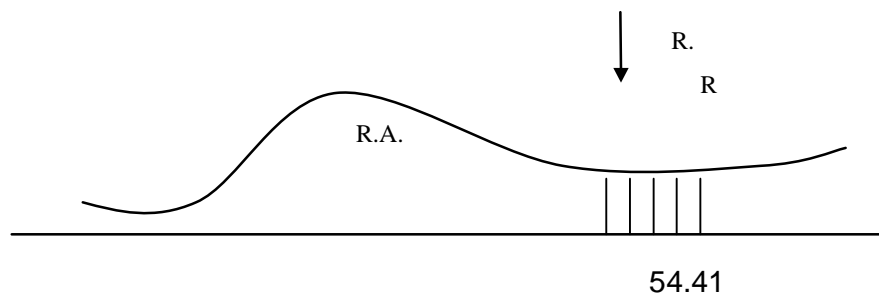
3.- Calculamos del valor de tabla  $X^2$

Grado de libertad =  $(4-1) (14-1) = 39$  grados de libertad

Nivel de significación =  $0.05 = 5\%$

4.- Región de aceptación y región de rechazo.

$X^2$  teórico = 54.41



## 5. Cálculo:

Nuestro análisis lo resolvemos por medio de la prueba de hipótesis, empleando la distribución CHI-CUADRADO.

| Pregunta | TA  | DA  | PA  | ED  | TOTAL |
|----------|-----|-----|-----|-----|-------|
| 1        | 3   | 15  | 11  | 11  | 40    |
| 2        | 10  | 11  | 15  | 4   | 40    |
| 3        | 11  | 17  | 8   | 4   | 40    |
| 4        | 13  | 15  | 6   | 6   | 40    |
| 5        | 5   | 11  | 13  | 11  | 40    |
| 6        | 11  | 11  | 14  | 4   | 40    |
| 7        | 7   | 7   | 14  | 12  | 40    |
| 8        | 12  | 13  | 15  | 0   | 40    |
| 9        | 8   | 16  | 16  | 0   | 40    |
| 10       | 11  | 18  | 11  | 0   | 40    |
| 11       | 14  | 6   | 15  | 5   | 40    |
| 12       | 14  | 14  | 12  | 0   | 40    |
| 13       | 9   | 9   | 14  | 8   | 40    |
| 14       | 12  | 14  | 14  | 0   | 40    |
| Total    | 140 | 177 | 178 | 65  | 560   |
| %        | 25% | 32% | 32% | 11% | 100%  |

Fo = Frecuencia observada (3, 15, 11, 11, 10, 11, 15,4.....)

Fe = Frecuencias esperada (10, 12.64, 12.71, 4.64.....)

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

$$X^2 \text{ calculado} = 91,35$$

## 6. Decisión:

El valor de  $X^2$  pertenece a la región de rechazo por lo tanto rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa:

Si se aplicara la integridad y valores éticos, la administración estratégica y las políticas de personal a través del ambiente de control interno, entonces orientará a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.

## 2.- PLANTEO DE HIPÓTESIS:

### ***HIPÓTESIS ESPECÍFICA N1***

**HIPÓTESIS NULA (H<sub>0</sub>):** Si se aplicara el elemento integridad y valores éticos, a través del ambiente de control, entonces no contribuiría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.

**HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H<sub>A</sub>):-** Si se aplicara el elemento integridad y valores éticos, a través del ambiente de control, entonces contribuiría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.

2.- Empleamos  $X^2$  como estadística de prueba.

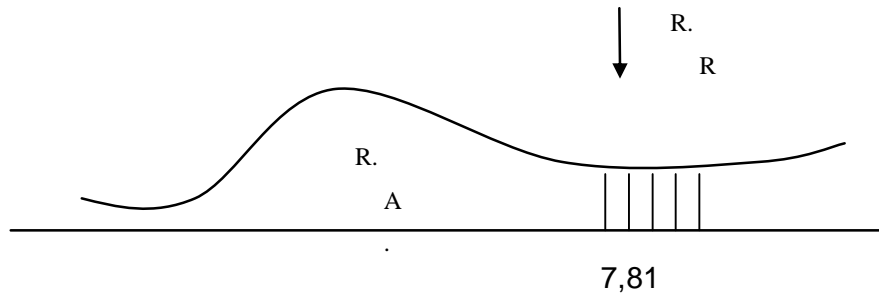
3.- Calculamos del valor de tabla  $X^2$

Grado de libertad= (4-1) (2-1)= 3 grados de libertad

Nivel de significación = 0.05 = 5%

4.- Región de aceptación y región de rechazo.

$X^2$  teórico = 7,81



**5. Cálculo:**

Nuestro análisis lo resolvemos por medio de la prueba de hipótesis, empleando la distribución CHI-CUADRADO.

| Pregunta | TA  | DA  | PA  | ED  | TOTAL |
|----------|-----|-----|-----|-----|-------|
| 1        | 3   | 15  | 11  | 11  | 40    |
| 2        | 10  | 11  | 15  | 4   | 40    |
| Total    | 13  | 26  | 26  | 15  | 80    |
| %        | 16% | 33% | 33% | 18% | 100%  |

Fo = Frecuencia observada (3, 15, 11, 11, 10, 11, 15,4.....)

Fe = Frecuencias esperada (6.50, 13, 13, 7.50, ..... )

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

$X^2$  calculado = 8.27

**6. Decisión:**

El valor de  $X^2$  pertenece a la región de rechazo por lo tanto rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa:

Si se aplicara el elemento integridad y valores éticos, a través del ambiente de control, entonces contribuirá a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.

### 3.- PLANTEO DE HIPÓTESIS:

#### **HIPÓTESIS ESPECÍFICA N2**

##### 1.-HIPOTESIS

**HIPÓTESIS NULA (H<sub>0</sub>):** Si se aplicara la administración estratégica a través del ambiente de control, entonces no contribuiría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.

**HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H<sub>A</sub>):-** Si se aplicara la administración estratégica a través del ambiente de control, entonces contribuiría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.

2.- Empleamos  $X^2$  como estadística de prueba.

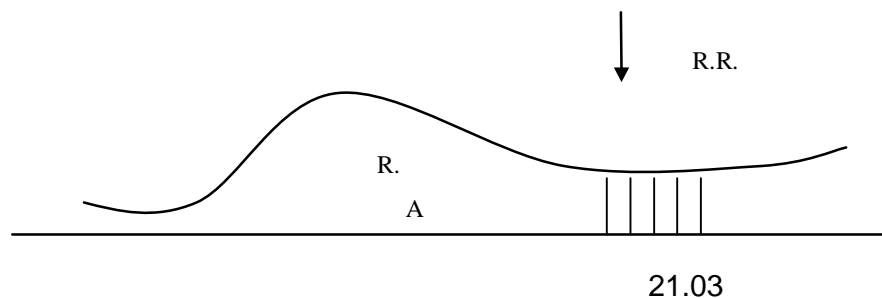
3.- Calculamos del valor de tabla  $X^2$

Grado de libertad=  $(4-1) (5-1)= 12$  grados de libertad

Nivel de significación =  $0.05 = 5\%$

4.- Región de aceptación y región de rechazo.

$X^2$  teórico = 21,03



##### 5. Calculo:

Nuestro análisis lo resolvemos por medio de la prueba de hipótesis, empleando la distribución CHI-CUADRADO.

| Pregunta | TA  | DA  | PA  | ED  | TOTAL |
|----------|-----|-----|-----|-----|-------|
| 3        | 11  | 17  | 8   | 4   | 40    |
| 4        | 13  | 15  | 6   | 6   | 40    |
| 5        | 5   | 11  | 13  | 11  | 40    |
| 6        | 11  | 11  | 14  | 4   | 40    |
| 7        | 7   | 7   | 14  | 12  | 40    |
| Total    | 47  | 61  | 55  | 37  | 200   |
| %        | 23% | 31% | 28% | 18% | 100%  |

Fo = Frecuencia observada (11, 17, 8, 4, 13, 15, 6, 6.....)

Fe = Frecuencias esperada (9.4, 12.2, 11, 7.4.....)

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

$$X^2 \text{ calculado} = 22,67$$

#### 6. Decisión:

El valor de  $X^2$  pertenece a la región de rechazo por lo tanto rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa:

Si se aplicara la administración estratégica a través del ambiente de control, entonces contribuirá a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.

#### 4.- PLANTEO DE HIPÓTESIS:

### **HIPÓTESIS ESPECÍFICA N3**

#### 1.-HIPOTESIS

**HIPÓTESIS NULA (HO):** Si se aplicara las políticas de personal a través del ambiente de control, entonces no contribuiría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.

**HIPÓTESIS ALTERNATIVA (HA).-** Si se aplicara las políticas de personal a través del ambiente de control, entonces contribuiría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.

2.- Empleamos  $X^2$  como estadística de prueba.

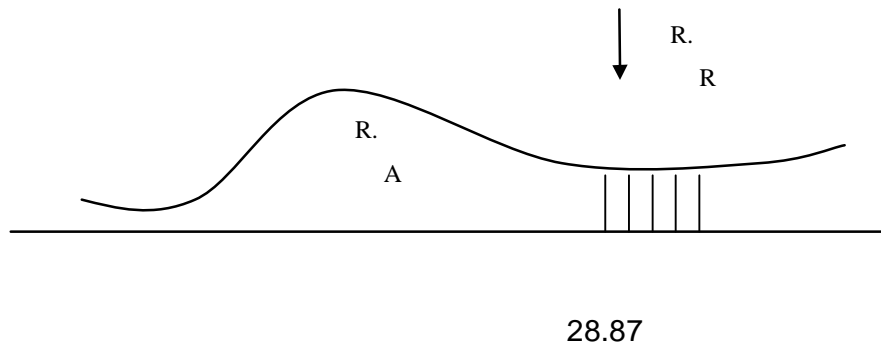
3.- Calculamos del valor de tabla  $X^2$

Grado de libertad =  $(4-1) (7-1) = 18$  grados de libertad

Nivel de significación =  $0.05 = 5\%$

4.- Región de aceptación y región de rechazo.

$X^2$  teórico = 28.87



#### 5. Cálculo:

**Nuestro análisis lo resolvemos por medio de la prueba de hipótesis, empleando la distribución CHI-CUADRADO.**

| Pregunta | TA  | DA  | PA  | ED | TOTAL |
|----------|-----|-----|-----|----|-------|
| 8        | 12  | 13  | 15  | 0  | 40    |
| 9        | 8   | 16  | 16  | 0  | 40    |
| 10       | 11  | 18  | 11  | 0  | 40    |
| 11       | 14  | 6   | 15  | 5  | 40    |
| 12       | 14  | 14  | 12  | 0  | 40    |
| 13       | 9   | 9   | 14  | 8  | 40    |
| 14       | 12  | 14  | 14  | 0  | 40    |
| Total    | 80  | 90  | 97  | 13 | 280   |
| %        | 29% | 32% | 35% | 4% | 100%  |

Fo = Frecuencia observada (12, 13, 15, 0, 8, 16, 16,0.....)

Fe = Frecuencias esperada (11.43, 12.86, 13.86, 1.86.....)

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

$$X^2 \text{ calculado} = 46,90$$

#### 6. Decisión:

El valor de  $X^2$  pertenece a la región de rechazo por lo tanto rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa:

Si se aplicara las políticas de personal a través del ambiente de control, entonces contribuirá a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.



## CONCLUSIONES

Luego de haber analizado los datos bibliográficos y estadísticos, se presentan las siguientes conclusiones:

1. Se concluye que la aplicación de los elementos del ambiente interno, denominados integridad y valores éticos, la administración estratégica y las políticas de personal, permite establecer mejores procesos de control en el área de personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión, tal como se aprecia en la contrastación de la hipótesis general, es decir, si se aplicara la integridad y valores éticos, la administración estratégica y las políticas de personal a través del ambiente de control interno, entonces orientaría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.
2. Se concluye que la aplicación del elemento integridad y valores éticos, como elemento del ambiente de control, permite establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC, tal como se aprecia en la contrastación de la primera hipótesis específica, es decir, si se aplicara el elemento integridad y valores éticos, a través del ambiente de control, entonces contribuiría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC. Asimismo, en lo relacionado con la integridad y valores éticos, de los ítems sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y denuncias y el régimen de disciplina; es el segundo ítem, el que permite fortalecer en mayor grado los controles, siendo un factor disuasivo para el personal, al tomar conocimiento que se aplicaron sanciones por indisciplina, lo que se corrobora de los datos estadísticos analizados.
3. Se concluye que la aplicación del elemento administración estratégica, como elemento del ambiente de control, permite establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC, tal como se

aprecia en la contrastación de la segunda hipótesis específica, es decir, si se aplicara la administración estratégica a través del ambiente de control, entonces contribuirá a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC. Además, los elementos de la administración estratégica que influyen significativamente en la cultura de fomentar los controles son la elaboración de planes estratégicos y operativos participativos. Generalmente dichos procesos son realizados por la alta dirección y personal especializado, lo que se corrobora de los datos estadísticos analizados.

4. Se concluye que la aplicación de las políticas de personal, como elemento del ambiente de control, permite establecer procesos de control en el área de personal del HRDAC, tal como se aprecia en la contrastación de la tercera hipótesis específica, es decir, si se aplicara las políticas de personal a través del ambiente de control, entonces contribuirá a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC. Además, con respecto a las políticas de personal, como ítems más significativos resaltan la selección del personal, planes de capacitación participativa, adecuadas políticas de bienestar, lo que se corrobora de los datos estadísticos analizados.

Es decir que la selección del personal idóneo, así como la elaboración de un plan de capacitación participativo, donde el trabajador proponga algunos temas para su actualización contribuyen a fortalecer los controles.

## RECOMENDACIONES

Luego de haber revisado los datos bibliográficos, análisis estadístico y teniendo en concordancia con las conclusiones, se presentan las recomendaciones:

- 1- Se recomienda una mayor capacitación al personal de los elementos de ambiente interno revisados a fin que oriente a fortalecer los procesos en el área de personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión, mediante talleres, charlas.
- 2- Se recomienda desarrollar valores compartidos en todos los miembros de la organización, manteniendo la ética, puntualidad, respeto, iniciativa y trabajo en equipo, así como otros valores que indique la alta dirección, reforzando con una comunicación y difusión el Sistema de Recepción y atención de quejas, reclamos y denuncias, con la finalidad de obtener información de procesos o áreas críticas, para adoptar las acciones necesarias.
- 3- Se recomienda propiciar una mayor capacitación a todos los directivos con temas relacionados en la elaboración de planes estratégicos y operativos participativos, generando una difusión de estos conocimientos a todos los miembros de la organización, a fin que estos internalicen los planes de la entidad orientada al logro de objetivos.
- 4- Se recomienda la elaboración de políticas de requerimiento, políticas de inducción, planes de capacitación, que tome en cuenta las propuestas de los directivos, que van a servir de base para lograr los resultados establecidos, así como realizar controles para una adecuada selección de personal, con la finalidad de elegir personal que promueva mejores controles internos del área de recursos humanos del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Bibliográficas

- Balarezo Soria, Viviana Maribel & Montenegro Cueva, Mónica Nataly. (2008). *Diseño de un sistema de control y evaluación de recursos humanos para el Hospital Rafael Ruiz del Cantón Pujili*. Lacatunga, Ecuador.
- Bravo Cervantes, Miguel. (1998). *Auditoría integral*. Editora "Fecat "E.I.R.L
- Cedeño Toala, María Nathaly & Garzón Pezo, Axa Andrea. (2012). *Diseño de un sistema de control de gestión aplicado al área de recursos humanos de un hospital basado en la herramienta lean health care, para la mejora administrativa y financiera, a través de indicadores de medición*. Escuela Superior Politécnica del Litoral de Ciencias Matemáticas. Guayaquil, Ecuador.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8va. edición). México. Editorial Mc Graw Hill D.F.
- Chindoy Jacanamejoy, Walter Leandro. (2006). *Propuesta para la implementación de un sistema de gestión de la calidad con énfasis en procesos administrativos de la E.S.E. Hospital San Lorenzo de Liborina*. Antioquia, Medellín, Colombia.
- Committee of Sponsoring Organizations of Treadway. (1992) *Informe COSO*. E.E.U.U.
- Davis, Fred R. (2008). *Administración estratégica*. (10ava. Edición). México. Prentice Hall.
- Decreto Supremo N° 005-90-PCM. *Reglamento de la ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones, aprobado el 17 de enero de 1990*.
- Decreto Supremo N° 011-2011-PCM. *Reglamento del libro de reclamaciones del código de protección y defensa del consumidor, publicado el 19 de febrero de 2011*.

- Díaz Hernández, Alejandro. (2006). *Auditoría del clima y cultura de seguridad en la empresa*. Universitat de Valencia. España.
- Franklin Enrique. *Revista Emprendedores N° 66*. Noviembre-Diciembre 2000.
- Fiallos Ruales, Hugo Fabián. (2007). *Diseño de un sistema de control interno administrativo por el método MICIL en el Hospital Carlos Andrade Marín, servicio médico de hematología*. Quito, Ecuador.
- Gámez Peláez, Isabel María. (2010). *Control interno en las áreas de aprovisionamiento de las empresas públicas sanitarias de Andalucía*. Málaga, España.
- García Sánchez, Estela & Valencia Velasco, María Lourdes. (2007). *Planeación estratégica teoría y práctica*. México. Editorial Trillas.
- González S. Mauribel Maturín. (2006). *Análisis del registro y control de los egresos del Hospital Metropolitano Maturín*. Monagas, Venezuela.
- Gutiérrez Palomino, Rosa Bertha. (2007). *Auditoría de la administración de recursos humanos en el Hospital Regional de Ayacucho*. Lima, Perú.
- Goodstein, Leonard; Nolan Timothy & Pfeiffer, William. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia. Editorial. Mc Graw-Hill.
- Hernández Celis, Domingo. (2007). *La auditoría de gestión en el área de recursos humanos de Essalud*. Lima, Perú.
- Herrera Tapia, Mariela Liliana & Rengel Hinojosa, Marcelo Rolando. (2011). *Implantación de control interno en el Hospital San Agustín, ubicado en la provincia de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador*.
- Hospital Regional Daniel Alcides Carrión. (2007). *Manual de organización y funciones de la oficina de personal*.
- Hospital Regional Daniel Alcides Carrión. (2012). *Plan operativo institucional*.
- Koontz, Harold y O'Donnell Ciril. (1985). *Administración*. México. Editorial Mc Graw and Hill.
- Ley N° 27815. *Ley del código de ética de la función pública, del 12 de agosto del 2002*

- Ley N° 27785 *Ley orgánica del sistema nacional de control y de la contraloría general de la república*
- Ley 28716, publicado el 18.Abr.2006. *Ley de control interno de las entidades públicas.*
- Price Waterhouse Coopers. Visión. (Febrero 2008). *Una publicación especializada de la práctica de auditoría.* México.
- Quispe García, Lourdes. (2007). *Evaluación del sistema de control interno de recursos humanos del Hospital San Juan de Dios de Challapata 2do Nivel.* Oruro, Bolivia.
- Quito Abad, Lily Fernanda. (2013). *Diseño de un manual de control interno de inventarios basado en las NIIF para PYMES en el Hospital de especialidades San Juan HOSPIESAJ S.A.* Riobamba-Ecuador.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG. *Normas de control interno para las entidades del Estado.* Nov.2006.
- Resolución de Contraloría N° 094-2009-CG de 21.Ago. 2009. *Directiva “ejercicio del control preventivo por los órganos de control institucional”.*
- Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG. *“Guía para la implementación del sistema de control interno de las entidades del Estado”.* Publicado 30 de octubre de 2008.
- Resolución de Contraloría N° 184-2011-CG, Directiva N° 006-2011-CG/GSND. *Directiva “sistema nacional de atención de denuncias”.* Publicado 19 de julio de 2011.
- Stoner J. Wankel C. (1990). *Administración.* México. Prentice-Hall.

## Electrónicas

- García Mejía, Carla Zobeida. (2010). *Human resource management*  
<http://www.monografias.com/trabajos82/administración-recursos-humanos/administración-recursos-humanos2.shtml>.
- Perú Contable. *Sistema de control interno*.  
<http://www.perucontable.com>
- Santiz Santiz, María Isabel. (2013). *Formación y capacitación*.  
<http://www.gestiopolis.com/organización-talento-2/importancia-de-la-inducción-de-personal-en-las-empresas.htm>.



**Encuesta – Control Interno en la Oficina de Recursos Humanos**

Instrucciones:

Marque Ud. una sola respuesta en cada pregunta

- A. Se mejora el proceso de control posterior aplicando la integridad y los valores éticos. Marque una alternativa a través de las siguientes interrogantes.
1. Con un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y denuncias, debidamente regulado se mejorará el proceso de control.
    - a) Totalmente de acuerdo
    - b) De acuerdo
    - c) Parcialmente de acuerdo
    - d) En desacuerdo
  2. A través de un régimen de disciplina, contenido en el Reglamento Interno de Trabajo se mejorará el proceso de control.
    - a) Totalmente de acuerdo
    - b) De acuerdo
    - c) Parcialmente de acuerdo
    - d) En desacuerdo
- B. Se mejora el proceso de control en el área de personal aplicando una adecuada administración estratégica. Marque una alternativa a través de las siguientes interrogantes.
3. Con la elaboración de un plan estratégico participativo, se mejoraría el proceso de control.
    - a) Totalmente de acuerdo



- b) De acuerdo
  - c) Parcialmente de acuerdo
  - d) En desacuerdo
4. Por medio de la elaboración de un plan operativo, donde se involucren a los trabajadores del área, se mejoraría el proceso de control.
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Parcialmente de acuerdo
  - d) En desacuerdo
5. Con la elaboración de una mejor misión y visión compartida a todos los trabajadores de la institución se mejoraría el proceso de control.
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Parcialmente de acuerdo
  - d) En desacuerdo
6. A través de la participación de los colaboradores del área de personal, se elaborarían objetivos institucionales compartidos, permitiendo que se mejore el proceso de control.
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Parcialmente de acuerdo
  - d) En desacuerdo
7. Mediante la elaboración de una modificación en la estructura organizacional se mejorará el proceso de control.
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Parcialmente de acuerdo
  - d) En desacuerdo

C. Se mejora el proceso de control en el área de personal aplicando una adecuada administración de políticas de personal. Marque una alternativa a través de las siguientes interrogantes.

8. Con una adecuada política de requerimiento, se logrará establecer los perfiles adecuados para las plazas vacantes, y esto permitirá mejorar el proceso de control.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Parcialmente de acuerdo
- d) En desacuerdo

9. A través de una modificación en las políticas de reclutamiento interno y externo, se mejoraría el proceso de control. ( concursos internos y externos)

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Parcialmente de acuerdo
- d) En desacuerdo

10. A través de una adecuada política de selección de personal, a través de las pruebas técnicas, de conocimiento, de aptitud y otras que demande la plaza vacante, se logrará mejorar el proceso de control.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Parcialmente de acuerdo
- d) En desacuerdo

11. Con la realización de un adecuado proceso de inducción, se mejoraría el proceso de control.

- a) Totalmente de acuerdo

- b) De acuerdo
- c) Parcialmente de acuerdo
- d) En desacuerdo

12. Mediante la elaboración y ejecución de un plan de capacitación con la participación de los trabajadores, se mejoraría el proceso de control.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Parcialmente de acuerdo
- d) En desacuerdo

13. Por medio de una modificación de los procedimientos en lo que respecta a las políticas de promoción y ascenso, se mejoraría el proceso de control.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Parcialmente de acuerdo
- d) En desacuerdo

14. A través de adecuadas políticas de bienestar, se logrará elevar la productividad del trabajador, lo que permitiría mejorar el proceso de control.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Parcialmente de acuerdo
- d) En desacuerdo

## VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN

Oscar Cubas Valdivia, con DNI N°08082677, maestro en administración, docente de Post Grado de la Universidad Nacional de Ingeniería- Maestría en Gestión Minera, docente de la Universidad Ricardo Palma- Programa EPEL, Asesor Empresarial; revisé el contenido de las encuestas de la presente investigación, titulada “ Mejoras del proceso de control a través de la implementación del ambiente interno en el área de recursos humanos del HOSPITAL REGIONAL DANIEL ALCIDES CARRION AÑO 2012”, elaborada por el Bachiller Nicanor Gil Trelles, a fin de optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública y Control Gubernamental, considerando un calificativo del 100 % de validación del presente documento.

Maestro en administración OSCAR CUBAS VALDIVIA

DNI 08082677

Celular 949138112

Lima, 19 de Julio de 2014

## VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN

Walter Cabrejos Choy, con DNI N° 10274328, maestro ingeniería industrial docente en la Universidad San Ignacio de Loyola, Universidad Ricardo Palma-Programa EPEL; Contralor del Instituto Oncológico Miraflores, revisé el modelo de la encuesta de la presente investigación, denominada “ Mejoras del proceso de control a través de la implementación del ambiente interno en el área de recursos humanos del HOSPITAL REGIONAL DANIEL ALCIDES CARRION AÑO 2012 “, elaborada por el Bachiller Nicanor Gil Trelles, a fin de optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública y Control Gubernamental, considerando que están diseñadas en su contenido para obtener información y contrastar las hipótesis de la presente investigación, asignando un calificativo del 100 % de validación del presente documento.

Maestro en ingeniería industrial Walter Cabrejos Choy

DNI N° 10274328

Celular 994213482

Lima, 22 de Julio de 2014

## VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN

José Eduardo Espejo Pantigoso, con DNI N° 08346058, maestro en ingeniería industrial, docente de la Universidad Ricardo Palma-Programa EPEL; Funcionario de la SUNAT, revisé el modelo de la encuesta de la presente investigación, denominada “ Mejoras del proceso de control a través de la implementación del ambiente interno en el área de recursos humanos del HOSPITAL REGIONAL DANIEL ALCIDES CARRION AÑO 2012 “, elaborada por el Bachiller Nicanor Gil Trelles, a fin de optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública y Control Gubernamental, considerando que están diseñadas en su contenido para obtener información y contrastar las hipótesis de la presente investigación, asignando un calificativo del 100 % de validación del presente documento.

Maestro en ingeniería industrial José Eduardo Espejo Pantigoso

DNI N° 08346058

Celular 956333001

Lima, 22 de Julio de 2014

## **Carta solicitando autorización para realizar encuesta**

**Bellavista, 12 de Setiembre de 2014**

Señores autoridades del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión

Dr. José Luis Orcasitas Jara

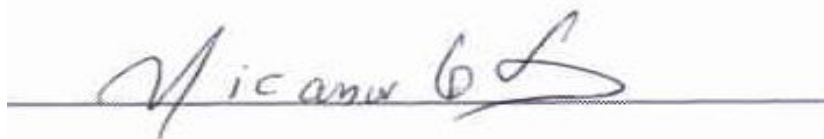
Director del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión

Dr. Juan Hiyagon Kian

Jefe de la Oficina de OADI

Respetados señores, tengo el agrado de dirigirme a vuestros despachos, en mi condición de graduando de la Maestría en Gestión Pública y Control Gubernamental, siendo necesario para realizar mi tesis, a fin de optar el grado académico de maestro, efectuar una encuesta a los trabajadores del área de personal, como soporte de mi trabajo de investigación denominado Mejoras del proceso de control a través de la implementación del ambiente interno en el área de recursos humanos del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión año 2012; por lo que le solicito tengan a ustedes a bien, autorizarme a efectuar la encuesta que adjunto al área de personal.

Agradeciendo la atención que le merezcan la presente petición, quedo de ustedes muy agradecido.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nicanor Gil Trelles', is written over a horizontal line.

**Nicanor Luis Gil Trelles**

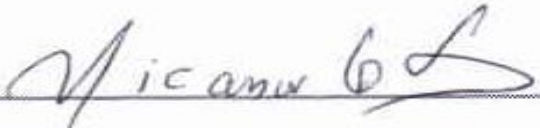
**DNI N°25752667**

## **Carta de Presentación para obtener información de la encuesta**

Señores Directivos, profesionales y técnicos que laboran en el área la Oficina de Personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión.

Ante todo mis saludos a cada uno de ustedes y a la vez les envío las encuestas de la investigación titulada Mejoras del Proceso de Control a través de la Implementación del Ambiente Interno en el Área de Recursos Humanos, que tiene fines exclusivamente académico.

Se adjunta la presente encuesta



Micaela B. S.



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

| PROBLEMAS  | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS  | DENOMINACIÓN DE VARIABLES   | INDICADORES  |
|--|--|--|---|--|
| <p><b>1. Problema principal</b></p> <p>¿De qué manera el Ambiente de Control, a través de la integridad y valores éticos, la administración estratégica y las políticas de personal contribuyen a mejorar los procesos de control en la Oficina de Personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao?</p> | <p><b>1. Objetivo general.</b></p> <p>Establecer la aplicación de la guía de control interno, respecto al componente Ambiente de Control, en lo que respecta a la integridad y valores éticos, la administración estratégica y las políticas de personal con la finalidad que contribuyan a mejorar los procesos de control en la Oficina de Personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao.</p> | <p><b>1. Hipótesis general.</b></p> <p>Si se aplicara la integridad y valores éticos, la administración estratégica y las políticas de personal a través del ambiente de control interno, entonces orientaría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.</p> | <p>X1: Nivel de integridad y valores éticos</p> <p>X2: Administración estratégica</p> <p>X3: Políticas de personal</p> <p>Y1: Procesos de control</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y1<sub>1</sub>: Verificación de procesos de control</li> </ul>  |
| <p><b>2. Problemas secundario</b></p> <p>¿En qué medida la integridad y los valores éticos, como elemento del ambiente de control, contribuyen a mejorar los procesos de control en la Oficina de Personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao?</p>  | <p><b>2. Objetivos específicos</b></p> <p>Explicar si la integridad y los valores éticos, como elemento del ambiente de control, contribuye a mejorar los procesos de control en la Oficina de Personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao</p>  | <p><b>2. Hipótesis secundario</b></p> <p>Si se aplicara el elemento integridad y valores éticos, a través del ambiente de control, entonces contribuiría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.</p>  | <p>X1: Nivel de Integridad y valores éticos</p> <p>Y1: Procesos de control</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• X1<sub>1</sub>: Sistema de quejas y denuncias</li> <li>• X1<sub>2</sub>: Régimen de disciplina</li> </ul> |

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
| <p>¿De qué manera la administración estratégica como elemento del ambiente de control, contribuye a mejorar los procesos de control en la Oficina de Personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao?</p> | <p>Determinar si la administración estratégica como elemento del ambiente de control, contribuye a mejorar los procesos de control en la Oficina de Personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao</p> | <p>Si se aplicara la administración estratégica a través del ambiente de control, entonces contribuiría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.</p> | <p>X2: Administración estratégica<br/><br/>Y1: Procesos de control</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• X2<sub>1</sub>: Plan estratégico</li> <li>• X2<sub>2</sub>: Plan operativo</li> <li>• X2<sub>3</sub>: Visión</li> <li>• X2<sub>4</sub>: Misión</li> <li>• X2<sub>5</sub>: Objetivos</li> <li>• X2<sub>6</sub>: Políticas</li> <li>• X2<sub>7</sub>: Estructura organizacional</li> </ul>   |
| <p>¿De qué forma las políticas de personal, como elemento del ambiente de control, contribuye a mejorar los procesos de control en la Oficina de Personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao?</p>     | <p>Explicar si las políticas de personal como elemento del ambiente de control, contribuye a mejorar los procesos de control en la Oficina de Personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao</p>       | <p>Si se aplicara las políticas de personal a través del ambiente de control, entonces contribuiría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC.</p>     | <p>X3: Políticas de personal<br/><br/>Y1: Procesos de control</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• X3<sub>1</sub>: Políticas de requerimiento</li> <li>• X3<sub>2</sub>: Políticas de reclutamiento interno y externo</li> <li>• X3<sub>3</sub>: Políticas de selección de personal</li> <li>• X3<sub>4</sub>: Políticas de inducción o socialización</li> <li>• X3<sub>5</sub>: Políticas de capacitación</li> <li>• X3<sub>6</sub>: Políticas de promoción</li> <li>• X3<sub>7</sub>: Políticas de bienestar</li> </ul> |

## MATRIZ DE OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

| PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN   | HIPÓTESIS   | VARIABLES   | INDICADORES  | TÉCNICAS   |
|---|---|---|--|--|
| ¿De qué manera el Ambiente de Control, a través de la integridad y valores éticos, la administración estratégica y las políticas de personal contribuyen a mejorar los procesos de control en la Oficina de Personal del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión del Callao? | Si se aplicara la integridad y valores éticos, la administración estratégica y las políticas de personal a través del ambiente de control interno, entonces orientaría a establecer mejores procesos de control en el área de personal del HRDAC. | <p>Componentes Ambiente de Control</p> <p>X1: Nivel de integridad y valores éticos</p><br><p>X2: Administración estratégica</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• X1<sub>1</sub>: Sistema de quejas y denuncias<br/>Número de quejas y denuncias atendidas durante un año</li> <li>• X1<sub>2</sub>: Régimen de disciplina<br/>Número de sanciones aplicadas durante un año</li> <li>• X2<sub>1</sub>: Plan estratégico<br/>Grado de cumplimiento del plan estratégico según cronograma.</li> <li>• X2<sub>2</sub>: Plan operativo<br/>Grado de cumplimiento del plan operativo</li> <li>• X2<sub>3</sub>: Visión<br/>Porcentaje de trabajadores que conocen la visión.</li> <li>• X2<sub>4</sub>: Misión<br/>Porcentaje de trabajadores que conocen la misión.</li> <li>• X2<sub>5</sub>: Objetivos<br/>Grado de cumplimiento de los objetivos</li> <li>• X2<sub>6</sub>: Políticas</li> </ul> | <p>Observación y revisión de la estadística</p><br><p>Evaluación</p><br><p>Evaluación</p><br><p>Encuesta</p><br><p>Encuesta</p><br><p>Evaluación</p> |

|  |  |                           |  |  |
|--|--|---------------------------|--|--|
|  |  | X3: Políticas de personal | <ul style="list-style-type: none"> <li>• X27: Estructura organizacional<br/>Aceptación y grado de conocimiento del trabajador de la estructura organizacional.</li> <li>• X31: Políticas de requerimiento<br/>Grado de aceptación.</li> <li>• X32: Políticas de Reclutamiento interno y externo<br/>Grado de aceptación de jefes de área, división, departamento o unidad que están de acuerdo.</li> <li>• X33: Políticas de selección de personal</li> <li>• X34: Políticas de inducción o socialización<br/>Porcentaje de trabajadores que han recibido inducción.</li> <li>• X35: Políticas de capacitación<br/>Porcentaje de trabajadores del área que han sido capacitados en los dos últimos años</li> <li>• X36: Políticas de promoción<br/>Porcentaje de trabajadores que están de acuerdo con la política de promoción.</li> <li>• X37: Políticas de bienestar<br/>Grado de aceptación de las políticas de bienestar por parte del trabajador.</li> </ul> | <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>          |
|  |  | Y1: Procesos de control   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y11: Verificación de procesos de control</li> </ul>   | <p>Observación, revisión de la estadística, encuesta</p> |