

Universidad de Holguín
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial

Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial

Título: Procedimiento para la implementación de las políticas y prácticas en la gestión de capital humano. Aplicación parcial en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin”

Autor: Grabiél Téllez Aguedo

Tutor: Ing. Leudis Orlando Vega de la Cruz

Holguín, 2016

Dedicatoria

A mis preciados padres por todo lo que han hecho por mí para ser quien soy ahora,

A mi querida hermana y a mis adorados abuelos por ser parte importante de mi vida,

A todos los que se preocuparon, creyeron y contribuyeron a que hoy sea capaz de realizar esta tarea.

Agradecimientos

A mis padres, María y Omar, por la dedicación y el amor incondicional que me han dado,

A mi hermana Annia, mis abuelos y mis familiares más cercanos por todo el tiempo que pasamos juntos,

A mi tutor Leudis y a la profesora Any Flor por la confianza, el tiempo y los consejos ofrecidos,

A Carlos, José Carlos, Susana, Dunia, Aylín, Elena, Betty, Osmany, Rolando y a todas las amistades y compañeros de estudios que me acompañaron a lo largo de la carrera,

A todos los profesores de la Universidad de Holguín por el apoyo brindado desde el comienzo,

A los trabajadores del Hospital Lenin, en especial a Victorino y al personal del Departamento de Recursos Humanos, por su atención y cooperación,

A todos los que de una forma u otra contribuyeron a que alcanzara estos resultados.

Resumen

El control interno ha adquirido un papel esencial en la gestión de las organizaciones por su enfoque en el logro de los objetivos propuestos, la reducción de riesgos existentes y el mejoramiento continuo. El ambiente de control constituye la base que sustenta el desarrollo del resto de los componentes y posee una estrecha relación con la Gestión de Capital Humano (GCH)¹.

El presente trabajo se desarrolló en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin” con el objetivo de perfeccionar el ambiente de control por la importancia concedida a la gestión de los hospitales en el país. Para el logro del mismo se utilizó la metodología propuesta por Nieves Julbe (2010), la cual se adaptó para realizar la implementación de las políticas y prácticas en la gestión de capital humano (PPGCH) como norma fundamental de este componente. Se aportó un instrumento para evaluar el nivel de desarrollo de estas políticas y prácticas.

El procedimiento propuesto fue validado por el criterio de expertos y con su aplicación parcial se detectaron las problemáticas existentes. Los procedimientos para los procesos claves del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano² (SGICH) se diseñaron, mejoraron y agruparon en un Manual de políticas y prácticas. Se formularon las políticas y se trazaron las estrategias necesarias para su cumplimiento en un plan de acción. En la investigación se utilizaron técnicas, métodos teóricos y empíricos como análisis de correlación, de conglomerados, análisis – síntesis, Método Delphi, método de concordancia de Kendall, encuestas y revisión de documentos.

¹ En esta investigación se asumieron por igual los términos recurso humano, capital humano y talento humano. En todos los casos se utilizó capital humano a excepción de las citas textuales. Se desarrolló de igual manera con Gestión de Capital Humano y Gestión de Recursos Humanos.

² Los procesos claves a los que se hacen referencia en esta tesis son selección e integración, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y estimulación moral y material definidos por Nieves Julbe (2010).

Abstract

The internal control has acquired an essential role in the management of the organizations for its focus in the achievement of the proposed objectives, the reduction of existent risks and the continuous improvement. The environment of control constitutes the base that sustains the development of the rest of the components and it possesses a narrow relationship with the Administration of Human Capital.

The present work was developed in the Hospital "Vladimir Ilich Lenin" with the objective of perfecting the environment of control for the importance granted to the administration of the hospitals in the country. For the achievement of this objective the methodology used was the one proposed by Nieves Julbe (2010), which was adapted to carry out the implementation of the policies and practical in the administration of human capital as a fundamental norm of this component. An instrument was contributed to evaluate the level of development of these politicians and practical.

The proposed procedure was validated by the approach of experts and with its partial application the existent problems were detected. The procedures for the key processes of the System of Integrated Administration of Human Capital they were designed improved and contained in a Manual of policies and practical. The policies were formulated and the necessary strategies were traced for their execution in an action plan. In the investigation were used techniques, theoretical and empiric methods as correlation analysis, of conglomerates, analysis - synthesis, Method Delphi, method of agreement of Kendall, surveys and revision of documents.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco teórico-práctico referencial de la investigación.....	6
1.1 Ambiente de Control. Fundamentos.....	6
1.1.1 Control interno. Conceptualización	6
1.1.2 Componentes del Sistema de Control Interno en la Resolución 60/11	9
1.1.3 Normas del Ambiente de Control	10
1.2 Políticas y prácticas del capital humano.....	11
1.2.1 Políticas y prácticas. Elementos.....	12
1.2.2 Perspectivas sobre las políticas y prácticas	13
1.2.3 Relación con el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano a través de sus procesos claves	15
1.3 Enfoques actuales sobre las políticas, prácticas y procesos claves del SGICH	19
1.4 Situación actual de las políticas y prácticas en el sector de la salud pública y en el Hospital Lenin	24
Capítulo II. Procedimiento para la implementación de las políticas y prácticas en la gestión de capital humano. Valoración y aplicación parcial en el Hospital Lenin	26
2.1 Procedimiento para la implementación de las políticas y prácticas en la gestión de capital humano.....	26
2.1.1 Fase 1. Preparación inicial.....	26
2.1.2 Fase 2. Implementación de las políticas y prácticas del SGICH	29
2.1.3 Fase 3. Evaluación y ajuste	35
2.2 Valoración prospectiva del procedimiento a través de criterio de expertos.....	35
2.3 Aplicación parcial del procedimiento para la implementación de las políticas y prácticas en la gestión de capital humano en el Hospital Lenin	36
2.3.1 Fase 1. Preparación inicial.....	37
2.3.2 Fase 2. Implementación de las políticas y prácticas del SGICH	43
2.4 Valoración del impacto económico y social.....	56
Conclusiones	57
Recomendaciones.....	58
Bibliografía.....	59
Anexos	

Introducción

Las organizaciones actualmente se desarrollan en situaciones caracterizadas por cambios constantes y, en consecuencia, por desafíos siempre nuevos. Como respuesta el control interno (CI) ha evolucionado hasta ser un sistema que se enfoca en temas esenciales y en la capacidad de las instituciones para lograr los objetivos que se han trazado. Esto se evidencia en la evolución en su concepción planteada por diversos autores e instituciones (Gómez Morfín, 1968; Fowler Newton, 1976; *Institute of Internal Auditors*, 1983; Carmona González, 2003; Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba, 2003; Vanstapel, F., 2004, Tribunal Superior de Cuentas de Honduras 2008; Contraloría General de la República de Costa Rica, 2009). Por ello, se ha convertido en una herramienta vital en la gestión de toda organización y su capital humano, pues se ha reconocido la importancia que posee en el cumplimiento de los objetivos a todo nivel (operativo, táctico, estratégico).

En Cuba se le confiere una especial atención al control interno, lo que se refleja en los Lineamientos de la Política Económica y Social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011), específicamente en el 8 y el 12. En ellos se explica la necesidad de elevar las responsabilidades sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros en las organizaciones por sus dirigentes exigiéndoles una actuación ética en el fortalecimiento de su Sistema de Control Interno (SCI) y en el cumplimiento de los planes en correspondencia con los reglamentos establecidos.

Las normas y pautas para la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del país son dictadas por la Contraloría General de la República (CGR) de Cuba (2011) mediante la Resolución 60/11. Esta resolución mantiene una estructura similar a la expuesta por el *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) en 1992 y plantea la existencia de cinco componentes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo.

Resulta primordial el análisis detallado del Ambiente de Control (AC) por el contenido que abarca. El perfeccionamiento de este componente sienta las bases para la implementación del Sistema de Control Interno (COSO, 1992; Ministerio de Finanzas y

Precios de Cuba, 2003; Carmona González, 2003; Vanstapel, F., 2004; Tribunal Superior de Cuentas de Honduras, 2008; Contraloría General de la República de Costa Rica, 2009; Contraloría General de la República de Cuba, 2011). Este garantiza el desarrollo de los restantes componentes y permite tener una mayor preparación para enfrentar los retos de manera segura. Con ello se materializaría de manera eficaz el objeto social de la entidad.

Dado lo planteado con anterioridad es importante tomar como punto de partida el análisis de las políticas y prácticas en la gestión de capital humano³, por considerar que el hombre es el activo más importante que tiene una organización y su efectiva gestión es la clave del éxito. En los últimos años este tema ha adquirido una connotación especial, en donde ha sido objeto de diversas investigaciones (Rodríguez Pérez, 2001 y 2003; Puchol, 2003; Servicio Vasco de Salud, 2004; Pía Hernando 2007; Latorre Navarro, 2011; Martín Sierra, 2011; Organización Internacional del Trabajo, 2012; Villarroya Martínez, 2012; Corredera Rilo, 2013).

A través de un estudio de la bibliografía actual se pudo constatar que los estudios realizados por Nieves Julbe (2010) ofrecen un punto de avance al vincular estas políticas y prácticas con las Normas Cubanas (NC) del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) del grupo de las 3000: 2007. No obstante su materialización presenta limitaciones al estar basada en el enfoque y normas establecidas por la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba (MFP) (2003), actualmente derogada. La misma ha sido aplicada en entidades pertenecientes al sector de los servicios pero no a salud pública en sí.

El sector de la salud pública en Cuba resulta prioritario dado el nivel de interés que presupone desde el punto de vista social y económico. Actualmente es el primer renglón en la exportación con el desarrollo de la colaboración médica, lo que reporta un ingreso significativo de divisas por este concepto y contribuye al incremento de la calidad de vida al elevar el índice de cantidad de médicos por habitantes. Hoy día la provincia de Holguín ha destacado en este aspecto no solo por la masividad de médicos

³ En esta tesis se asumen además los términos políticas y prácticas del SGICH, políticas y prácticas del capital humano o simplemente políticas y prácticas para referirse al objeto de estudio.

involucrados en esta tarea, sino por la alta tasa de graduación de nuevos profesionales y por la transformación de los hospitales cabeceras en unidades docentes.

Por lo descrito anteriormente las instalaciones hospitalarias pertenecientes al sistema nacional de salud (SNS) tienen como uno de sus objetivos el fortalecimiento en la gestión de su capital humano mediante la implantación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en conjunto con el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno. Para ello se aplican las guías para el autocontrol y evaluación en el cumplimiento de las normas.

El establecimiento del Código de trabajo en el 2013, su reglamento y la Resolución 282/14 por el Ministerio de Salud Pública (MINSAP) (2014) ha proporcionado nuevas bases que rigen las relaciones laborales y a su vez la Gestión de Capital Humano en las entidades del país. Esto impulsa la necesidad de que las instituciones hospitalarias actualicen su base normativa legal, los procedimientos y políticas existentes. Tal es el caso del Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin”⁴, cuyos servicios de excelencia necesitan un soporte médico adecuado a lo descrito en estos nuevos cuerpos legales.

En esta institución existen precedentes de estudios realizados en este ámbito (Nuñez Cruz y Téllez Aguedo, 2015), en los cuales el Nivel de implantación del ambiente de control (NIAC) (Nieves Julbe, 2010) fue valorado de incipiente y en ello influyó la norma políticas y prácticas en la gestión de capital humano que obtuvo una evaluación media. Se pudo determinar mediante entrevistas, la revisión de documentos, la aplicación de las encuestas y la Guía de autocontrol elaborada por el Ministerio de Salud Pública en el 2015 que existen un conjunto de problemas relacionados con esta norma que afectan el correcto funcionamiento de su Sistema de Control Interno y a su vez del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Algunos de estos síntomas son: ausencia de políticas y procedimientos para realizar los procesos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, carencia de registros para controlar sus actividades, insuficientes técnicas e indicadores para evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos y dificultades en la determinación de las necesidades de formación para realizar los Planes de Capacitación y Desarrollo.

⁴ En la investigación se utilizarán los términos Hospital y Hospital Lenin para referirse a la entidad objeto de estudio.

Para la solución de estos problemas es de interés del Hospital la realización de estudios que permitan diseñar y establecer políticas y sistemas de trabajo para la realización de los procesos en la gestión de su personal. En esta tesis se hizo necesaria la adaptación de un procedimiento basado en la metodología desarrollada por Nieves Julbe (2010) enfocado en la norma señalada con anterioridad para su aplicación en entidades de este sector. Esta investigación constituye el complemento del estudio del componente Ambiente de Control en la organización.

Los aspectos analizados hasta aquí constituyen la **situación problemática** para la realización de la presente investigación. Esto permite definir como **problema profesional** siguiente: Insuficiencias en la norma políticas y prácticas en la gestión de capital humano que obstaculizan la implantación del componente Ambiente de Control en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin” de Holguín.

El **objeto de investigación** lo constituye el componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno, donde el **objetivo general** que se persigue es: aplicar un procedimiento para la implementación de las políticas y prácticas en la gestión de capital humano en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin” de Holguín.

Con este propósito se persiguen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico-práctico referencial de la investigación a través del análisis de los conceptos y estudios principales relacionados con el control interno, el Ambiente de Control y, en particular, con los enfoques actuales sobre las políticas y prácticas en la gestión de capital humano.
2. Determinar el procedimiento para la implementación de las políticas y prácticas en la gestión de capital humano y realizar su adaptación.
3. Valorar el procedimiento propuesto mediante el criterio de expertos y aplicarlo parcialmente en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin” de Holguín.

El **campo de acción** lo constituyen las políticas y prácticas en la gestión de capital humano como norma del Ambiente de Control. Para dar solución a la situación que originó el presente estudio se enunció la **idea a defender** siguiente: con la aplicación de un procedimiento para la implementación de las políticas y prácticas en la gestión de capital humano en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin” de Holguín se contribuye a la implantación del Ambiente de Control en la organización.

Durante el desarrollo de la investigación se emplearon un conjunto de métodos teóricos y empíricos para la realización de las distintas tareas. Estos se agrupan en:

Métodos teóricos durante la confección del marco teórico-práctico referencial, donde se utilizaron técnicas como:

- Análisis – síntesis: en la revisión de la literatura nacional e internacional y durante la recopilación de la información proporcionada por el personal y especialistas consultados
- Histórico – lógico: para comprender la evolución e importancia que poseen el control interno y el Ambiente de Control en los distintos países y específicamente en Cuba
- Inducción – deducción: en la búsqueda de información, la realización de las tareas y la aplicación de los procedimientos
- Sistémico – estructural: para realizar el análisis del objeto de estudio y del campo de acción tanto teórico como práctico, mediante su descomposición en los elementos que lo integran.

Métodos empíricos, presentes en el procedimiento desarrollado, tales como: revisión de documentos, encuestas, entrevistas, listas de chequeo, tormenta de ideas, observación directa, método de concordancia de Kendall y Método Delphi. Se empleó para los procesamientos el *software Statistic Program for Social Sciences (SPSS)* (versión 20) y las hojas de cálculo Excel de *Microsoft Office*. Se utilizaron métodos estadísticos como los análisis de conglomerados, de correlación, de centralidad y el análisis frecuencial mediante programas como el Mintab 16.0 y el Ucinet (versión 6.45). La presente tesis de diploma se estructura como sigue: un capítulo I para el marco teórico-práctico referencial, un capítulo II para describir el procedimiento propuesto y un capítulo III donde se desarrolla la aplicación parcial del procedimiento en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin” de Holguín. Por último se exponen las conclusiones generales y recomendaciones, así como las bibliografías consultadas y los anexos de necesaria inclusión.

Capítulo I. Marco teórico-práctico referencial de la investigación

El objetivo de este capítulo es mostrar los principales resultados del estudio teórico sobre el objeto y campo de acción de la investigación que permitirán el cumplimiento de los objetivos planteados ante la situación problemática presente. El hilo conductor que se ha seguido, con este fin, se expone en la figura 1.1.

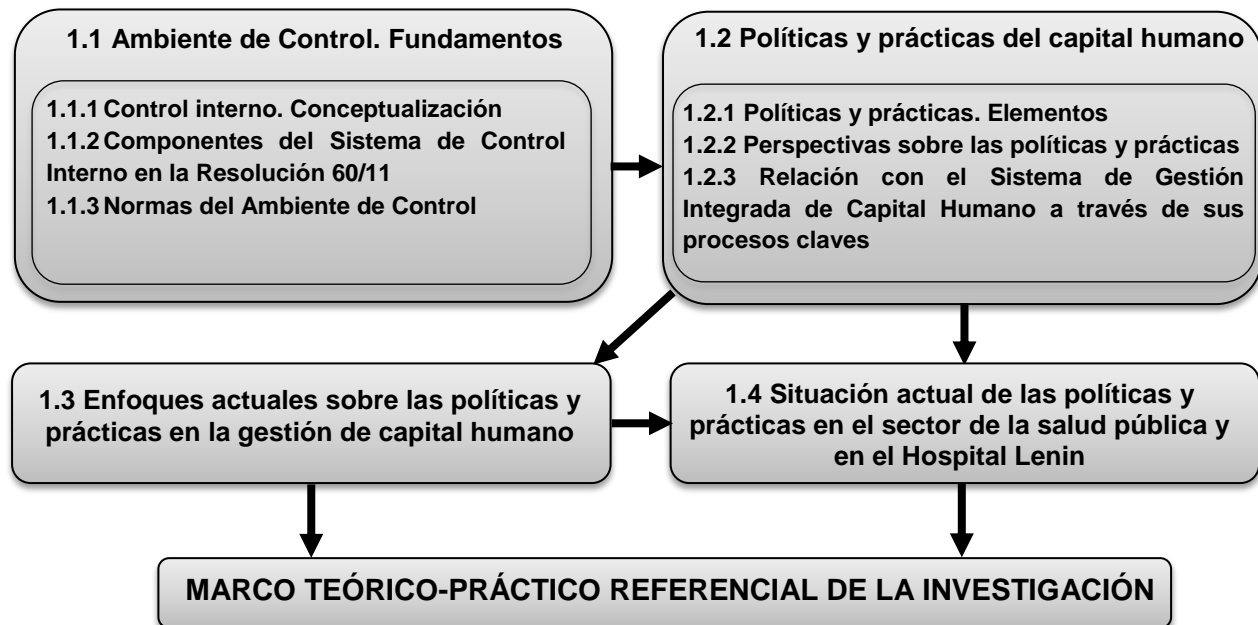


Figura 1.1 Hilo conductor en la confección del marco teórico-práctico referencial de la investigación

1.1 Ambiente de Control. Fundamentos

En este epígrafe se abordan los principales conceptos planteados por investigadores y entidades relacionadas con el CI y las definiciones, componentes y normas establecidas por la CGR de Cuba sobre el SCI para una mejor comprensión sobre estos temas. Se particulariza en el análisis e importancia conferida al AC dentro del SCI.

1.1.1 Control interno. Conceptualización

Las definiciones iniciales de CI apenas presentaban indicios de la composición y la finalidad en su concepción además de que no daban respuesta a interrogantes como cuál es el vínculo entre el control y los objetivos de la organización, quién es el responsable del control y qué relación existe entre el proceso administrativo y el control. Es por ello que las organizaciones se han visto impulsadas por el marco histórico y los

avances tecnológicos a plantearse diferentes conceptos sobre el CI y a interesarse por aquellos elementos que lo integran.

Como punto de partida para estudiar el concepto de CI se toma como referencia la definición clásica planteada por uno de los organismos rectores sobre el tema el *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) en 1963 al considerarlo como el medio para que la administración logre proteger, controlar y mantener informada la empresa eficazmente. AICPA sienta las bases para que se le reconozca al CI la función administrativa y no solamente la contable y financiera. Otra de las definiciones analizadas es la planteada por el *Institute of Internal Auditors* (IIA) en 1983 donde en su definición plantea que el CI está presente en cada una de las actividades planificadas y llevadas a cabo por la dirección para el logro de sus objetivos.

En la actualidad una definición de CI que cuenta con amplia aceptación es la publicada en Estados Unidos en el documento "Marco integrado del control interno" de 1992 elaborado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas del inglés *Committee of Sponsoring Organizations*). En este se considera por primera vez la participación activa de todo el personal de la organización y no solo de la alta dirección además de incluir la necesidad de poseer una seguridad razonable que permita alcanzar los objetivos en todas las esferas.

El CI durante muchos años no ha tenido un marco teórico referencial común, lo cual ha generado perspectivas cambiantes entre empresarios y profesionales, legisladores y reguladores. No se ha decidido metodológicamente el cómo implantarlo y son empleados leyes, normas o reglamentos para ello. El CI no puede ser visto como un elemento más que se le añade al proceso administrativo ni como un fin en sí mismo, sino como el accionar inseparable a la gestión de la dirección integrado en cada uno de los subsistemas de la entidad para el logro de sus objetivos. Este debe constituir un medio que cuando se incorpora a una infraestructura y forma parte de su accionar, no obstaculiza, sino que favorece en su desarrollo.

En Cuba se han establecido controles para las producciones y los servicios, mediante auditores internos y externos y mecanismos informativos como vía para hacer frente a las difíciles situaciones económicas en cuanto a recursos materiales y financieros. El MFP y el extinguido Ministerio de Auditoría y Control, realizaron continuos esfuerzos por

desarrollar el CI en las entidades del país, lo que da lugar al establecimiento de la derogada Resolución (Res.) No. 297/03. Actualmente la función de regulación, dirección y control de lo relacionado en materia de auditoría lo asume la CGR de Cuba, la cual establece en la Res. 60/11 las normas del Sistema de Control Interno. Existen además la Guía de Autocontrol del SCI de la CGR y la Metodología para la implementación de la Res. 60/11 como vías que facilitan el establecimiento del CI.

El autor concuerda plenamente con la definición de CI planteada en la Res. 60 del 2011 en la cual se le considera como un proceso activo que forma parte de un todo integrado. En su concepción se visualiza al CI como una serie de acciones recogidas en sistemas documentados que en su conjunto están orientados a un mejoramiento continuo y a apoyar el logro de los objetivos propuestos, la reducción de los riesgos y sus consecuencias.

Se analizaron conceptos planteados por diversos autores e instituciones donde se pudo observar la evolución del CI y las similitudes existentes entre estos (AICPA, 1963; Gómez Morfín, 1968; Fowler Newton, 1976; IIA 1983; COSO, 1992; Carmona González, 2003; MFP de Cuba, 2003; Corte de Cuentas de la República El Salvador, 2004; Marco Integrado de control interno para Latinoamérica (MICIL), 2004; Vanstapel, F.,⁵ 2004, Tribunal Superior de Cuentas de Honduras 2008; CGR de Costa Rica, 2009; CGR de Ecuador, 2009; CGR de Cuba, 2011; Sindicatura General de la Nación Argentina, 2014; González Pupo, 2015) (**Anexo 1**). Se puso especial atención en los modelos cubanos por la significación que presentan para las entidades del país.

Un aspecto importante de los conceptos de CI estudiados es que reflejan la participación del capital humano en el alcance de los objetivos. Estos se lograrán al detectar los riesgos y proponer acciones para eliminarlos, no sólo los relacionados con la actividad contable y financiera, sino con todos los procesos de la gestión empresarial. El CI es más efectivo cuando se integra como parte inseparable de la actividad a los procesos organizacionales, existen procedimientos e información para medir los procesos. Esto se logra a través de cada uno de los componentes, interrelacionados entre sí, que lo conforman.

⁵ Presidente del Comité de la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) para las normas de CI.

1.1.2 Componentes del Sistema de Control Interno en la Resolución 60/11

El SCI se preocupa de mantener la estructura organizativa existente, los atributos físicos (activos fijos, etc.) y las relaciones humanas para que la organización sea viable y sobreviva, lo cual implica una regulación de la organización por sí misma del sistema que ha implementado. Este se preocupa por los problemas estratégicos (posición general de la organización hacia su entorno) y por los problemas operacionales (la aplicación eficaz de planes elaborados para alcanzar los objetivos globales dentro de la organización).

En la actualidad la Res. 60/11 de la CGR de Cuba (2011) es el documento vigente y aplicable en cuanto a CI. Esta se erige como un modelo estándar del SCI donde se establecen las normas y principios básicos de obligada observancia para los sujetos de las acciones de auditorías, supervisión y control. Se plantea la existencia de cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo;



Figura 1.2 Componentes del Sistema de Control Interno en la Resolución 60/11

Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo; como se puede observar en la figura 1.2.

Entre ellos el componente AC sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, lo cual refleja la actitud asumida por la máxima dirección y el

resto del colectivo en relación con la importancia del SCI. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.

Al analizar lo expuesto por los autores e instituciones estudiadas (COSO, 1992; MFP de Cuba, 2003; Carmona González, 2003; Vanstapel, F., 2004; Manual de control interno de Colombia, 2007; FONDOSEP de Colombia, 2007; Hernández Celis, 2007; Rosales Reyes y Martínez Cobas, 2007; García y de Simone, 2008)⁶ además de otros importantes pertenecientes a Latinoamérica como (MICIL, 2004; Corte de Cuentas de la República El Salvador, 2004; Tribunal Superior de Cuentas de Honduras, 2008; CGR Costa de Rica, 2009; CGR de Ecuador, 2009; CGR de Cuba, 2011; Sindicatura General de la Nación de Argentina, 2014), existe un criterio generalizado, coincidiéndose con lo expresado, que el ambiente o entorno de control es la base del SCI. La importancia conferida al componente AC juega un papel esencial en el desarrollo de esta investigación pues demuestra la confianza de la máxima dirección sobre la necesidad de la implantación y aplicación de las normas de CI para alcanzar los resultados deseados en la organización.

1.1.3 Normas del Ambiente de Control

El AC es considerado como las políticas, principios y procedimientos complementarios entre sí adoptados por la administración para lograr los objetivos planificados, de forma cohesionada. Su fin es proteger y emplear el capital humano, los recursos materiales, financieros, tecnológicos e informativos mediante la aplicación de la normativa vigente, así como las prácticas organizacionales establecidas. En concordancia con Vanstapel, F. (2004) el ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades, lo cual aporta disciplina y estructura. Tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos.

En la Resolución 60/11 de la CGR de Cuba existen varias modificaciones en las normas del componente AC con respecto a la 297/03 del MFP como son la aparición de una nueva denominada planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual que se encontraba comprendida anteriormente dentro del proceso de evaluación del desempeño de las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos, esta última manteniéndose como en la resolución anterior. El elemento atmósfera de confianza

⁶ Citados por Nieves Julbe (2010). Pág. 2.

mutua es incluido dentro de integridad y valores éticos. El elemento competencias profesionales es analizado en la norma idoneidad demostrada y dentro de cada uno de los restantes proceso. Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad, se unifican en un componente (figura 1.3). El elemento comité de control pasa a formar parte del componente supervisión y monitoreo.



Figura 1.3 Normas del Ambiente de Control en la Resolución 60/11

En la definición de PPGCH planteada en la Resolución 60/11 se refleja la importancia del establecimiento de valores y niveles de competencia deseados en los directivos y trabajadores en general. Se refleja, además, la necesidad de diseñar procedimientos para establecer controles sistemáticos que permitan evaluar el cumplimiento de los planes en

cada puesto y proceso de trabajo, en donde se reflejan el CI y el AC.

Como resultado de las indagaciones realizadas en la bibliografía especializada se aprecia que, aunque se reconoce la existencia de una fuerte relación entre los componentes y normas propias del SCI, estos elementos son manejados de forma aislada con respecto a otros sistemas organizacionales. Para el adecuado funcionamiento del CI es necesario que la alta dirección diseñe y desarrolle cada uno de los procesos que forman parte de las políticas y prácticas de su capital humano.

1.2 Políticas y prácticas del capital humano

En el presente epígrafe se analizan las consideraciones existentes sobre lo que se entiende por políticas y prácticas y sus funciones en la gestión del capital humano. Se mostrará la conexión existente entre la norma PPGCH del AC y los procesos considerados como claves dentro del SGICH.

1.2.1 Políticas y prácticas. Elementos

Las PPGCH envían mensajes a los empleados en cuanto a niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia por lo que tienen un efecto directo sobre el comportamiento y actitudes de los trabajadores que se traduce en mejoras de los resultados organizativos. Las políticas y sistemas de prácticas son, a menudo, únicos y difíciles de imitar por lo que constituyen herramientas fundamentales que pueden ser fuente de ventaja competitiva, conducir a un mayor resultado empresarial y control de las actividades y procesos que se desarrollan en la organización.

Para comprender las políticas se analizan varias definiciones planteadas, ver **Anexo 2**. Una de las más importantes es la planteada en el Anexo I Glosario de términos de la Res. 60/11 de la CGR de Cuba. Definición esta con la cual el autor coincide, pues en ella se reflejan las formas de materializarse y el carácter estratégico que juegan las políticas en la implementación de procedimientos a los distintos niveles. Políticas que una vez escritas y divulgadas ayudan a los directivos a entender cuál debe ser el proceder en determinadas cuestiones problemáticas. Estas son de utilidad para todos, porque permite saber de antemano lo que se puede y lo que no se puede pedir, hacer.

Las políticas están influenciadas por la cultura nacional, el desarrollo de la economía y de las fuerzas productivas, y también por la cultura organizacional, por lo que son muy amplias y a la vez diferenciadoras. Estas fomentan el desarrollo de normas, legislaciones y leyes las cuales varían entre los distintos países e incluso dentro de un mismo país existen entidades con políticas muy diversas en materias semejantes. Por tanto, no se debe hablar de política sino de “políticas” de capital humano.

Se pueden definir las políticas como programas dirigidos a los empleados que inciden en la elección de las prácticas de capital humano. Estas prácticas de recursos humanos son el principal medio mediante el que las empresas pueden influir, estructurar y orientar las habilidades, conocimientos, actitudes, afectos y comportamientos de los empleados para que realicen correctamente su trabajo y, de este modo, se alcancen los objetivos organizativos (Martín Sierra, 2011). Se pueden entender como las decisiones y actividades concretas que se adoptan y desarrollan en materia de GCH y que parten, por lo general, de políticas previamente definidas que buscan el logro de resultados específicos.

En lo referente a prácticas de capital humano es necesario comprender cuales son las que están dirigidas principalmente hacia el cumplimiento de los planes y el mejoramiento continuo de las condiciones de la entidad (**Anexo 3**). Aquellas prácticas propuestas por Villarroya Martínez (2012)⁷ como principales son las siguientes:

- Contratación selectiva: procesos de selección rigurosos y detallados, adaptados a las necesidades del puesto de trabajo
- Formación continua: procesos formativos y periódicos, adaptados a las necesidades del puesto de trabajo
- Evaluación formal del rendimiento: procesos objetivos de evaluación basados en el rendimiento y que proporcionen *feedback*⁸ a los empleados
- Retribución contingente: estructuras salariales basadas en el rendimiento, tanto grupal como individual
- Autonomía en el puesto de trabajo: puestos de trabajo diseñados para que el empleado disponga de autonomía para planificarse y asumir responsabilidades
- Comunicación entre directivos y empleados: flujos de información que hagan partícipes a los empleados de los resultados de la organización
- Trabajo en equipo: puestos de trabajo que permitan el trabajo en equipo en un mismo departamento o interdepartamental
- Seguridad en el empleo: puestos de trabajo estables con perspectivas de continuidad
- Promociones internas: facilitar el reclutamiento y la promoción interna mediante criterios objetivos y transparentes
- Participación en la toma de decisiones: implicar a los empleados en la toma de decisiones que afecten a su puesto de trabajo y a su propio departamento.

Ante la amplia variedad de PPGCH se hace necesario profundizar el estudio en cómo estas son vistas por los diferentes autores que han tratado estos temas. Estos estudios son realizados desde distintos enfoques o perspectivas descritas a continuación.

1.2.2 Perspectivas sobre las políticas y prácticas

Son diversos los autores que han planteado la existencia de enfoques o perspectivas sobre las PPGCH (**Anexo 4**). Entre los principales se encuentra Villarroya Martínez

⁷ Citados por Villarroya Martínez (2012). Tabla 3.2. Pág. 120.

⁸ Retroalimentación o realimentación. Mecanismo de control de un proceso mediante el cual partes o todas las salidas del mismo vuelven a ingresarse al inicio del sistema para su corrección.

(2012) quien plantea existen dos perspectivas claramente diferenciadas en relación a las prácticas de capital humano y su influencia sobre los resultados:

1. La universal, respaldada por autores que argumentan la existencia de las mejores prácticas (*best practices*) de recursos humanos, y que influyen de manera universal al rendimiento (Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Batt, 2002). Los modelos basados en esta perspectiva asumen que, con independencia de las condiciones existentes en la entidad, existen determinadas políticas que son siempre preferibles y que la aplicación de un conjunto integrado de prácticas de capital humano repercute en cómo se comprometen los trabajadores y en el rendimiento individual y organizacional.
2. La contingente, también denominada el mejor encaje (*best fit*), sostiene que el efecto de las prácticas de recursos humanos depende del contexto en el que se desarrollen (Delery y Doty, 1996; Jackson y Schuler 2000; Wright y Gardner, 2003). Según este enfoque, las prácticas de recursos humanos deben estar acordes con otros aspectos de la organización (Delery y Doty, 1996), y por lo tanto se diferenciarán basadas en las características propias de las organizaciones.⁹

Martín Sierra (2011)¹⁰ considera que los enfoques universalistas tratan de identificar qué prácticas son universalmente buenas y contribuyen al resultado empresarial. El contingente estudia cuál es el sistema de prácticas de recursos humanos más apropiado para una empresa en particular, según sean sus estrategias y características propias (Dyer, 1985; Milkovich, 1988; Jackson y Schuler, 1995). Mientras que también destaca los trabajos realizados desde un enfoque configuracional (Wright y McMahan, 1992; Huselid, 1995; Beckert & Gerhart, 1996; Chew y Horwitz, 2004) donde plantean el ajuste de las prácticas de recursos humanos con la estrategia organizativa como factor vital en la relación dirección entre la dirección estratégica de capital humano y el desempeño organizativo. Este autor toma como base los estudios realizados por (Coff, 1997; Alvesson, 2000; Morris, Snell y Lepack, 2005; Kang, Morris y Snell, 2007) y propone clasificar las prácticas de recursos humanos en transaccionales y relacionales. Las primeras satisfacen la dimensión clásica, recogida en la relación de empleo

⁹ Villarroya Martínez (2012). Pág. 49.

¹⁰ Martín Sierra (2011). pp. 62-70.

tradicional (retribución, tipo de contrato, condiciones laborales, diseño del puesto, formación, promoción, etc.). Las prácticas relacionales las define como aquellas orientadas a satisfacer la dimensión social-relacional del empleado (sistemas de participación del empleado, comunicación interna, relaciones con pares, subordinados y compañeros, prácticas que favorezcan la motivación y la implicación, etc.).

Romero Fernández y Sánchez Gardey, (2008)¹¹ plantean la existencia de una perspectiva contextual en la cual se propone una explicación más amplia, que exceda del nivel organizativo e integre al sistema de recursos humanos en el entorno con el que interacciona, que en definitiva condiciona y es condicionado por las políticas empresariales (Brewster y Bournois, 1991; Brewster, 1993, 1995 y 1999). Las estrategias no se analizan sólo en función de su contribución al rendimiento organizativo, sino también en función de sus influencias sobre otros aspectos internos de la organización o de sus efectos sobre el ambiente en el que se desarrollan.

Hasta este punto se han tratado aquellos aspectos que forman parte de las políticas y prácticas y cómo son concebidas por diferentes autores. A continuación se analizará la relación existente entre el SGICH y la norma PPGCH, del componente AC, mediante los procesos claves definidos por Nieves Julbe (2010).

1.2.3 Relación con el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano a través de sus procesos claves

Los subsistemas concebidos en el SGICH por la familia de NC 3000: 2007 son: las competencias laborales (CL), la selección e integración (SEI), la evaluación del desempeño (ED), la capacitación y desarrollo (CD), la estimulación moral y material (EMM), la seguridad y salud en el trabajo (SST), la organización del trabajo (OT), la comunicación institucional (CIns) y el autocontrol (AuC). En este grupo de normas se plantea que se deben establecer procedimientos para implantar cada uno de sus nueve procesos, pero no se delimita la manera explícita en cómo se confeccionan. No se evidencia una interrelación entre esos subsistemas ni un vínculo con las normas del componente Ambiente de Control, ni con otros sistemas organizacionales lo que dificulta su aplicación.

¹¹ Romero Fernández y Sánchez Gardey (2008). Pág. 84.

Para analizar la conexión existente con el SGICH, Nieves Julbe (2010) consulta los criterios aportados por diferentes autores y concluye, con la ayuda de expertos en el tema de capital humano del territorio, que los procesos de CL, SEI, ED, CD y EMM son los que inciden directamente en el AC y a los cuáles consideró como claves, criterio éste con el cuál el autor coincide. A pesar de esto, las CL no son analizadas en el desarrollo del presente trabajo por ser objeto de estudio de otras investigaciones y están incluidas como el conjunto sinérgico de conocimientos, valores y características personales, NC 3000: 2007, en el resto de los cuatros procesos y son a los que el autor se refiere como los procesos claves del SGICH (selección e integración, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo y estimulación moral y material). Estos cuatro procesos están relacionados directamente a la gestión del personal de la entidad y constituyen el punto de partida para la implementación de un sistema en cualquier entidad. Si se desea perfeccionar la norma PPGCH se debe partir de la relación existente y como se enfocan los procesos claves y el resto de los procesos del SGICH. La ED es la actividad clave de la GCH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización, Cuesta Santos (2001), su relación con los objetivos institucionales y sus competencias requeridas para así poder realizar mejoras y cambios como son la detección de necesidades de selección, de promoción y de formación mediante la retroalimentación de los resultados alcanzados, los cuáles son la base para la estimulación de ese personal. Esta EMM constituye el elemento más tangible, mediante el cual el trabajador es retribuido por la labor para la cual fue contratado y juega una función fundamental en toda organización porque a través de su correcta estructuración nace o aumenta la motivación de los empleados, por ende, mejora su desempeño y permite cumplir con las metas de la entidad. Zayas Agüero (2002) concibe la selección de personal como el proceso mediante el cual se determinan las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización, y tras haber definido las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito una ocupación, se evalúa y escoge a aquel o aquellos que mejor reúnen las mismas, tanto en función del momento actual como prospectivamente según se requiera. Es en este proceso que el nuevo trabajador tiene el acercamiento inicial

con los valores, normas y formas de actuar que la organización exige de sus miembros y comprueba que estén en correspondencia con sus intereses. La CD se realiza en función del puesto de trabajo para el cual el trabajador fue seleccionado e incorporado y las necesidades detectadas durante las evaluaciones individuales realizadas. Para Marrero Fornaris (2002), la formación es esencial al estar estrechamente relacionada con la estrategia y los objetivos de la organización. Esta incluye la preparación actual y futura, es permanente; está centrada en el mejoramiento de los conocimientos, capacidades y actitudes y debe abarcar todos los niveles. Este proceso contribuye a que se adquieran las competencias laborales para el desarrollo de distintas actividades, estructuradas en las políticas de la entidad, y a la creación de nuevas tecnologías y productos.

La OT posee un papel estratégico en la organización ya que mediante los estudios generales dirigidos al diseño y rediseño de procesos y perfiles de cargo, se podrán aplicar métodos y procedimientos dirigidos a desarrollar las competencias de sus trabajadores en la realización de las distintas tareas. El proceso de AuC mide el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, permite identificar cuáles son los procesos y actividades que requieren mejoras y deben priorizarse. Es el componente de Supervisión y Monitoreo del control interno para este sistema.

La CIns es visto como un proceso que se desarrolla transversalmente en la entidad, esto se evidencia en que para lograr el cumplimiento de las políticas del sistema debe poseerse en toda la estructura, tanto horizontal y vertical, como ascendente y descendente, una comunicación que le permita a su personal mantenerse informado, retroalimentarse, detectar errores y proponer acciones de corrección. Si se quiere que el personal se sienta involucrado y motivado con sus funciones debe preverse y gestionársele las condiciones ergonómicas de seguridad y salud en alineación con las metas y estilos de trabajo por lo que la SST juega un papel de apoyo.

Como se plantea en la NC 3000: 2007 las competencias organizacionales son un conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, (...) causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional. Definición esta con la cual el

autor coincide, pues estas competencias son el punto de partida para que la entidad pueda establecer sus métodos y estilos de trabajo propios que permitan desarrollar sus procesos y las relaciones entre su personal y con sus clientes. Estas se actualizan para su mejora continua según los resultados alcanzados y por la evolución de las políticas y sistemas de trabajo establecidos.

La importancia de tener apropiadas políticas y prácticas en el SGICH radica en que el funcionamiento eficaz del SCI depende de cómo se desempeñen en sus tareas cada uno de los trabajadores de la organización y de su papel para el cumplimiento de los objetivos. Por esta razón se hace necesario el establecimiento de las políticas en todos los procesos sobre cómo deben realizarse los mismos, por constituir la base sobre la cual estos se erigen y la guía para la realización de las actividades planificadas, la detección de errores y de responsabilidades para así proponer acciones correctivas. En correspondencia a lo anteriormente planteado se conciben los procesos del SGICH, de conjunto con las PPGCH como se muestra en el **Anexo 5**.

Para reforzar el criterio de que estos cuatro procesos constituyen claves se pudo observar en la literatura consultada que dentro del amplio abanico de PPGCH las más manejadas y vinculadas al rendimiento organizacional guardan una estrecha relación con los mismos. Entre las más comunes están:

- En el proceso de selección: captación, reclutamiento, contratación, orientación, incorporación, acogida, socialización, integración, inducción
- En el proceso de evaluación: evaluación del desempeño, del rendimiento o de competencias
- En el proceso de capacitación: adiestramiento, formación, desarrollo, entrenamiento, educación
- En el proceso de estimulación moral y material: sistemas de recompensa, motivación, reconocimiento, incentivo, remuneración, retribución o compensación
- Otras como: el diseño de puestos de trabajo, la promoción, la retención, las acciones correctivas, la auditoría, la comunicación, el trabajo en equipo, la autonomía, los sistemas de liderazgo, la seguridad laboral, incluso, otras más actuales, como el

*empowerment*¹² o las prácticas de conciliación entre vida personal/laboral, como algunas de las más empleadas en la esfera empresarial y estudiadas en el ámbito académico.

A continuación se detallan las principales investigaciones consultadas relacionadas con las políticas y prácticas de capital humano que constituyen la base para su análisis en la organización.

1.3 Enfoques actuales sobre las políticas, prácticas y procesos claves del SGICH

Han sido diversos los modelos y procedimientos planteados por diferentes autores nacionales e internacionales para la GCH pero todos están dirigidos a cómo deben gestionarse los conocimientos, habilidades, valores y procesos que tienen lugar en los puestos de trabajo por el personal de la entidad. Entre estos modelos se destacan dos grupos. El primero analiza todo el sistema en cuestión: Beer, 1989; CAF, 1991; Werther y Davis, 1991; Hax, 1992; Harper y Lynch, 1992; Chiavenato, 1993, 2009; CIDEA, 1994; Bustillo, 1994; Puchol, 1994; Becker y Gerhart, 1996; Kaplan and Norton, 1996; Cuesta Santos, 1997, y 2007; Milcovich, 2000; Varela Izquierdo, 2001; Dutra, 2002; Velázquez Zaldivar, 2002 y 2004; Sotolongo Sánchez, 2005; Morales Cartaya, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007. Otro grupo analiza y plantea modelos referidos a elementos específicos de este sistema: Álvarez López, 2002, a la estimulación; Velázquez Zaldivar, 2002, referido la gestión de la seguridad y salud; Marrero Fornaris, 2002, a la formación; Varela Izquierdo, 2001, a la evaluación del desempeño; Sotolongo Sánchez, 2005, a la auditoría; y De Miguel Guzmán, 2006, a la planeación. Sin embargo todos coinciden en la importancia del capital humano para el logro de las metas organizacionales.¹³ Con el objetivo de lograr una mayor comprensión y dominio de cómo son analizados y se encuentran presente en las organizaciones las PPGCH y los procesos claves del SGICH se consultaron 60 estudios especializados en estas materias. En estas investigaciones sobresalen las realizadas en Cuba (48 %), España (20 %), Colombia (10 %) y otros países, principalmente de Latinoamérica (figura 1.4).

¹² Empoderamiento o apoderamiento. Proceso mediante el cual se impulsan a las personas para realizar cambios positivos por sí mismo.

¹³ Nieves Julbe (2010). Pág. 27.

Entre la bibliografía consultada se encuentran los libros (8 %), las regulaciones (5 %), y tesis (70 %), distribuidas entre Tesis de Diplomas (30 %), Tesis de Maestría (23 %) y Tesis Doctorales (17 %), y otros estudios y publicaciones (17 %) (figura 1.5).

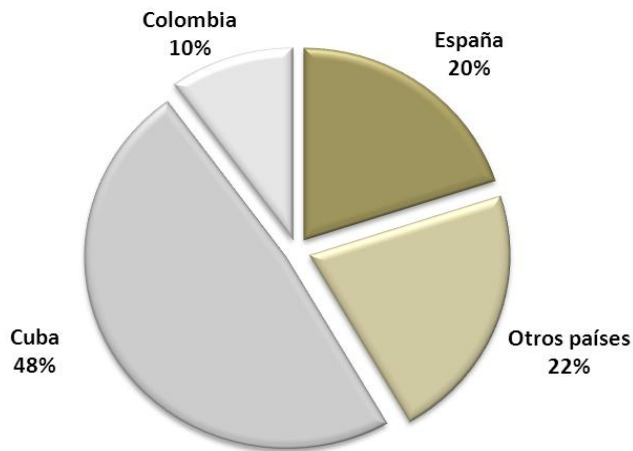


Figura 1.4 Principales países con investigaciones consultadas

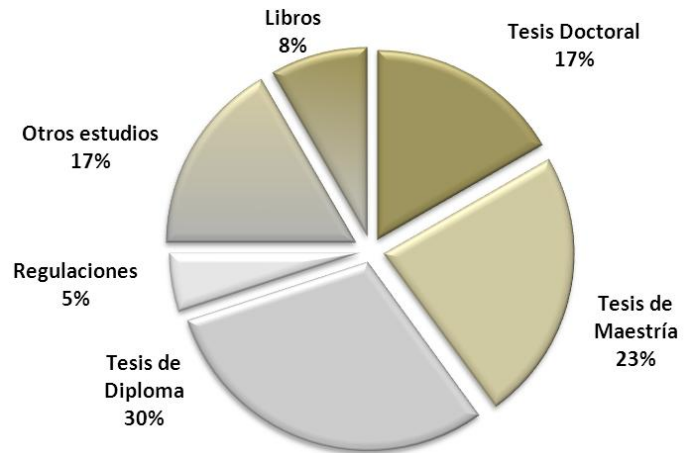


Figura 1.5 Distribución de la bibliografía según el tipo de investigación

El 42 % de los autores desarrollan sus temáticas en entidades de los servicios, el 13 % en el sector productivo y el 45 % de manera general para ambos sectores (figura 1.6).

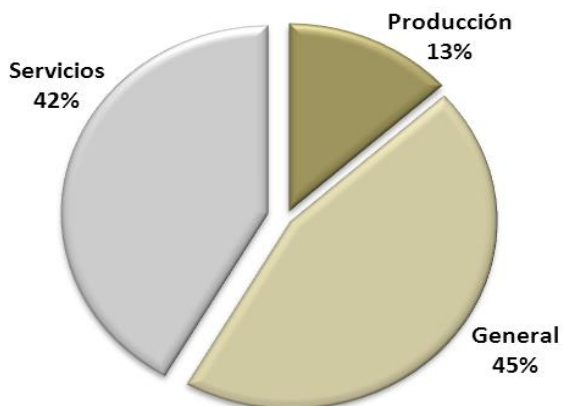


Figura 1.6 Distribución de las investigaciones por sector de trabajo

Los modelos y metodologías existentes para la GCH, así como los enfoques para analizar sus políticas y prácticas, han cambiado significativamente en los últimos 15 años y es en este marco temporal donde están reunidos estos estudios. Se destaca la mayor representatividad en el año 2011 con un 20 % y, aunque en menor medida,

en el año 2012 con un 12 % y el 2002 y 2007 con un 8 % (figura 1.7).

Con el propósito de profundizar en la relación existente entre estos enfoques y en cuáles son los fundamentales para la realización de la presente investigación se efectuó un análisis clúster a los conglomerados de observaciones¹⁴ (figura 1.8).

¹⁴ Se basa en una medición de la distancia euclidiana cuadrática, con método de vinculación *Ward*, entre un elemento en un conglomerado y uno de otro.

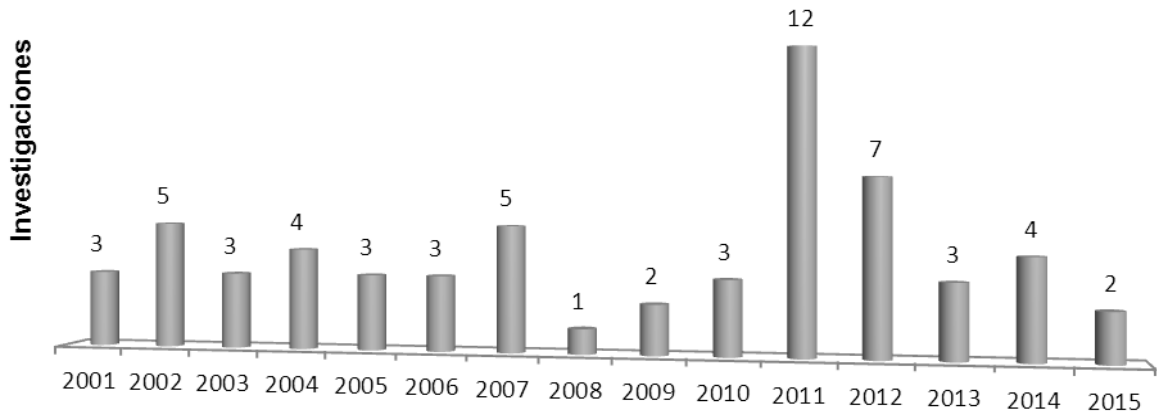


Figura 1.7 Distribución de investigaciones por año

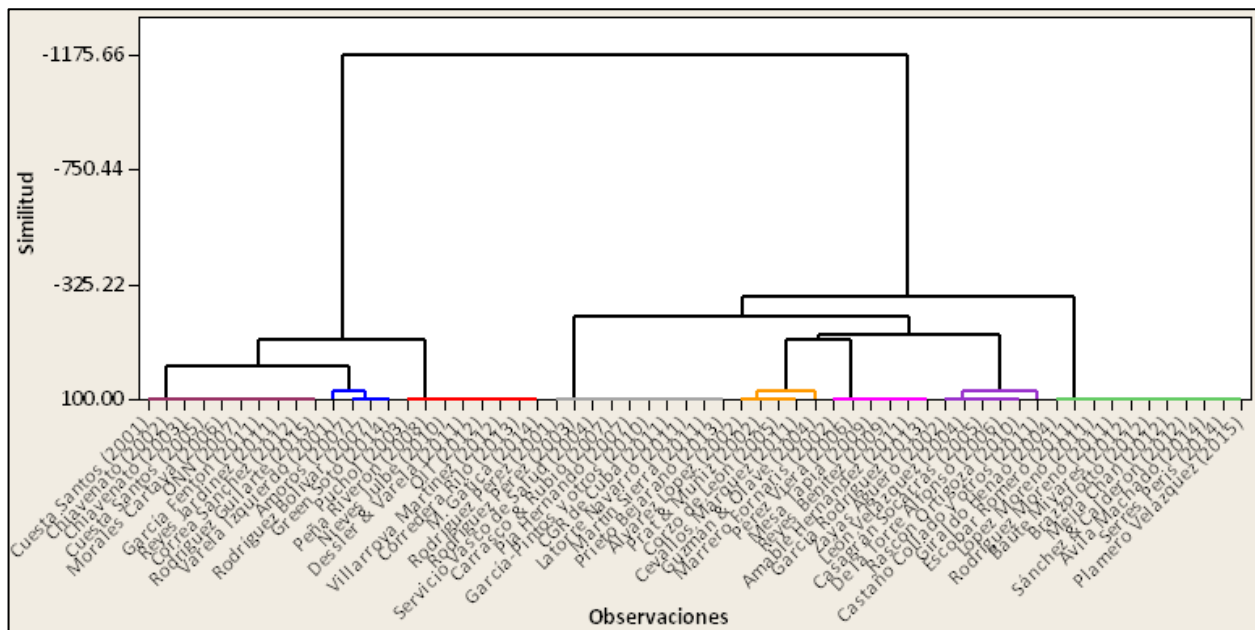


Figura 1.8 Dendrograma de los resultados del análisis clúster de los estudios analizados

El análisis se estructuró en ocho conglomerados o grupos en los cuales la distribución y composición de los cinco elementos analizados (tabla 1.1). Estos enfoques se encuentran distribuidos según las temáticas analizadas (los cuatro procesos claves y las PPGCH) como se muestra en el figura 1.9.

Tabla 1.1 Distribución de los elementos analizados en de los ocho grupos creados

Elementos\Grupo	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	Cantidad	%
PPGCH	0	0	8	10	0	0	1	0	19	32
SEI	10	4	8	0	0	0	6	0	28	47
ED	10	4	8	0	1	0	0	11	34	57
CD	10	3	8	0	0	6	0	0	27	45
EMM	10	0	8	0	5	0	0	0	23	38
Cantidad	10	4	8	10	5	6	6	11	60	-
%	16,67	6,67	13,33	16,67	8,33	10,00	10,00	18,33	-	100

En un 57 % de estos estudios se abarcan la ED, en segundo lugar se encuentra la SEI con un 47 %, en tercero la CD con un 45 %, en cuarto la EMM con un 38 % y por último las PPGCH con un 32 %.

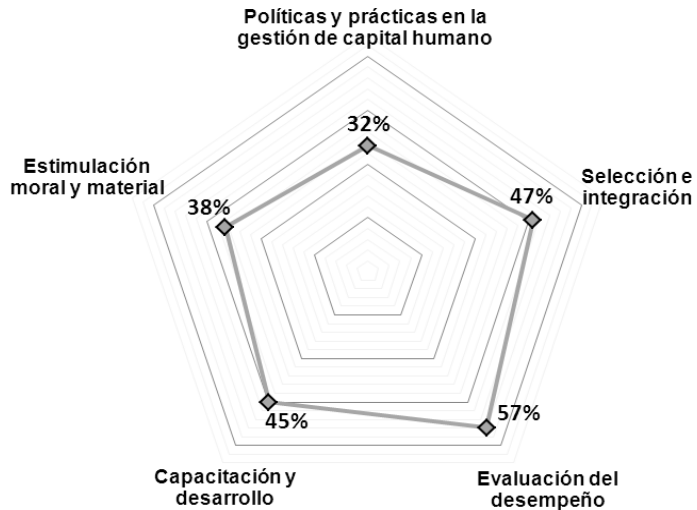


Figura 1.9 Distribución de elementos analizados en las investigaciones

consultadas se observa que, en el Grupo I están los que estudian los cuatro procesos (Cuesta Santos, 2001; Chiavenato, 2002; Chiavenato, 2003; Cuesta Santos, 2005; Morales Cartaya, 2006; Oficina Nacional de Normalización, 2007; García Fenton, 2011; Reyes Jardinez, 2011; Correa Sánchez, 2012 y Rodríguez Guilarte, 2015).

En el Grupo II se encuentran quienes abarcan los procesos de CD, SEI y ED (Amorós, 2007; Rodríguez Bolívar, 2007; Green Soto, 2014) y además Varela Izquierdo (2001) en donde solo se analizan la SEI y la ED. El Grupo III está compuesto por los autores (Puchol, 2003; Peña Riverón, 2008; Nieves Julbe, 2010; Dessler, G., & Varela, R., 2011; Organización Internacional del Trabajo, 2012; Villarroya Martínez, 2012; Corredera Rilo, 2013; M. Gatica, 2014) los cuales han integrado los cinco temas y constituyen centro de atención y a los que se le realiza un análisis más profundo. En el Grupo IV los que profundizan en las PPGCH (Rodríguez Pérez, 2001; Rodríguez Pérez, 2003; Servicio Vasco de Salud, 2004; Carrasco Hernández y Rubio Bañón, 2007; Pía Hernando, 2007; García-Pintos Escuder y otros, 2010; Contraloría General de la República de Cuba, 2011; Latorre Navarro, 2011; Martín Sierra, 2011 y Prieto Bejarano, 2013).

El Grupo V está conformado por los que analizan solamente la EMM (Álvarez López, 2002; Prat & Muñiz, 2002; Corzo de León, 2005 y Cevallos Márquez, 2011) y este proceso de conjunto con la ED Guzmán Labra y Olave Lacámara (2004). En el Grupo VI los que estudian solamente la CD (Marrero Fornaris, 2002; Pérez Viera, 2006; Mesa Tapia, 2009; Reyes Benítez, 2009; Amable Hernández, 2011 y García Rodríguez, 2013). En el Grupo VII se encuentran los relacionados con la SEI (Zayas Agüero, 2002;

León Velázquez, 2004; Casagrán Socarrás, 2005; De la Torre Alfonso, 2006; Rascón Ortigoza, 2010) y además Castaño Collado, M. G., López Montalvo, G. d. I. M. y Prieto Zamora, J. M. (2011) de conjunto con las PPGCH. El Grupo V está compuesto por aquellos autores que analizan la ED (Giraldo Henao, 2004; Escobar Romero, 2011; López Moreno, 2011; Rodríguez Moreno, 2011; Baute Miyares, 2012; Brazzolotto, 2012; Mejía Chan, 2012; Sánchez Henríquez, J. y Calderón Calderón, V., 2012; Avila Machado, 2014, Serres Peris, 2014 y Palmero Velázquez, 2015). Se evidencia en el análisis realizado (tabla 1.2) que no todos los autores cumplen con los criterios seleccionados según el campo de acción de la investigación.

Tabla 1.2 Comparación de los principales autores según sus aportes en el tema

Autor	Aporte a la toma de decisiones	Sector de aplicación	Aporte metodológico	Grado de especialización	Relación con el CI
Puchol (2003)	Dirección y Gestión de Recursos Humanos	General	No	Bajo	No
Peña Riverón (2008)	Procedimiento para implantar el AC teniendo como base la GICH.	Servicios	No	Medio	Si
Nieves Julbe (2010)	Procedimiento para implantar el AC a través de procesos claves del SGICH.	Servicios	Si	Alto	Si
Dessler & Varela (2011)	Administración de Recursos Humanos.	General	No	Bajo	No
Organización Internacional del Trabajo (2012)	Guía de buenas prácticas sobre recursos humanos en la profesión docente	Servicios	No	Medio	No
Villarroya Martínez (2012)	Las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional	General	Si	Bajo	No
Corredera Rilo (2013)	Gestión de los Recursos Humanos en empresas innovadoras	General	No	Bajo	No
M. Gatica (2014)	La carrera profesional del personal del INTA.	Servicios	No	Alto	No

Nieves Julbe (2010), es uno de los estudios con más aportes en el tema pero no se ha aplicado en entidades del sector de la salud pública. En su metodología se analizan las PPGCH en conjunto con el resto de las normas del AC, desde la perspectiva de la derogada Resolución 297/03 del MFP, por lo que se hace necesaria la adaptación en la

presente investigación de un procedimiento enfocado en esta norma y su aplicación en entidades de este sector.

1.4 Situación actual de las políticas y prácticas en el sector de la salud pública y en el Hospital Lenin

Desde el Triunfo de la Revolución dotar a los ciudadanos cubanos de una atención médica de excelencia ha sido prioridad, lo que queda constatado en el artículo 50 de la Constitución. Esto ha posibilitado que gran parte del presupuesto del Estado haya sido utilizado para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de la calidad en este servicio para los tres niveles de atención (primario: consultorios y policlínicos; secundario: hospitales y terciario: otras instituciones especializadas). Con ello se ha logrado obtener un incremento de la satisfacción de la población con respecto a los servicios médicos, dando cumplimiento al Lineamiento 154 del PCC.

El MINSAP ha devenido como actor principal en esta tarea, al ser el organismo rector encargado de normalizar las actividades relacionadas con los servicios médicos y el desarrollo de sus instalaciones hospitalarias. Su gestión resulta compleja debido a los múltiples procesos que se desarrollan como son el tratamiento a los pacientes enfermos, la prevención de complicaciones médicas y su recuperación. No obstante se han realizado importantes estudios y transformaciones en los últimos años (Borroto Pentón, 2005; Marqués León, 2006; Pérez Báez, 2007; Hernández Junco, 2009; Hernández Nariño, 2010; García Fenton, 2011; Rodríguez Moreno; 2011). Estas investigaciones responden a los intereses establecidos por el Ministerio de Salud Pública (2006), puesto que se plantea como objetivos para el año 2015:

- Lograr la excelencia en los servicios de salud pública para elevar cualitativamente la calidad de la atención médica y la satisfacción de pacientes, familiares y trabajadores
- El fortalecimiento de la base normativa del sistema
- La formación y superación continua del capital humano
- La mejora de la calidad de los servicios.

En la provincia de Holguín, al igual que en el resto del país, se le confiere gran importancia al estudio y mejoramiento de la gestión de las instalaciones (Correa Sánchez, 2012; Green Soto, 2014) y del personal perteneciente al sector de la salud pública (Basto Martínez, 2014; Torres Paz, 2014 y Duvergel Castillo, 2015). En estas

investigaciones se evidencia la existencia de problemas que poseen estrecha relación con los procesos de la GCH.

En particular, el Hospital Lenin se encuentra en el proceso de evaluación y fortalecimiento de su SCI y de cada uno de sus cinco componentes basados en la Metodología para la implementación de la Res. 60/11 y la Guía de autocontrol del Sistema de Control Interno para unidades presupuestadas del SNS - año 2015. Los estudios realizados por Nuñez Cruz y Téllez Aguedo (2015), con la aplicación y adaptación a la Resolución 60/11 de los componentes del AC a las listas de chequeo propuestas por Nieves Julbe (2010), se evidencia la existencia de problemas que afectan al SCI. Los resultados muestran que el NIAC, de un máximo posible de cinco puntos, alcanzó un valor de 2,46 por lo que existe una incipiente implantación de este componente en el Hospital Lenin y en ello influye la calificación de desarrollo medio otorgado a la norma PPGCH. Algunos de los síntomas detectados son: ausencia de políticas y procedimientos para realizar los procesos del SGICH, carencia de registros para controlar sus actividades, insuficientes técnicas e indicadores para evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos y dificultades en la determinación de las necesidades de formación en el Plan de Capacitación y Desarrollo del año 2015.

A pesar de que la dirección del país y el MINSAP reconocen la necesidad de que existan políticas y prácticas para el seguimiento de los trabajadores que brindan servicios hospitalarios, en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital no se cuenta con procedimientos documentados para la realización de algunas de sus procesos. Para la entidad resulta fundamental la elaboración de sus manuales, los cuales permitirán establecer las responsabilidades y el seguimiento de sus tareas desde un enfoque sistémico entre el AC, del SCI, con los procesos del SGICH, en correspondencia con la estrategia de desarrollar la gestión de su capital humano en las organizaciones del sector. De lo expuesto con anterioridad se puede concluir que hasta el momento, el tema control interno resulta incipiente en el sector de la salud pública, lo cual ha limitado el funcionamiento óptimo de la gestión de su capital humano.

Capítulo II. Procedimiento para la implementación de las políticas y prácticas en la gestión de capital humano. Valoración y aplicación parcial en el Hospital Lenin

El siguiente procedimiento es el resultado de la revisión bibliográfica realizada y del análisis de la metodología propuesta por Nieves Julbe (2010) adaptada al marco legislativo vigente y al contexto organizativo en el que se desarrolla la presente investigación. En su estructura se incluyen adecuaciones basadas en el procedimiento desarrollado por Rodríguez Guilarte (2015). Se propuso un instrumento para evaluar el Nivel de desarrollo alcanzado por las políticas y procesos claves del SGICH. Se realizó la valoración prospectiva del procedimiento propuesto mediante el criterio de expertos y este se aplicó parcialmente en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin”.

2.1 Procedimiento para la implementación de las políticas y prácticas en la gestión de capital humano

Tiene como objetivo principal implementar, en cada nivel organizativo, las políticas y prácticas del capital humano en la entidad mediante los procesos claves del SGICH. Está compuesto por tres fases, trece pasos y ocho tareas descritas en la figura 2.1. Los objetivos específicos que posee son:

1. Disponer de una herramienta para implementar la norma políticas y prácticas en la gestión de capital humano mediante procesos claves del SGICH.
2. Conocer cuáles son las barreras y las fuerzas facilitadoras relacionadas con los procesos claves del SGICH que influyen en la implementación de la norma PPGCH.
3. Facilitar el proceso de la toma de las decisiones para lograr estrategias de mejora del SGICH que permitan implementar las PPGCH y contribuir a la implantación del AC.
4. Diseñar y (o) mejorar los procedimientos específicos de los procesos claves del SGICH para confeccionar un Manual de PPGCH.

2.1.1 Fase 1. Preparación inicial

Esta fase tiene como objetivos el obtener los conocimientos básicos para caracterizar la organización y detectar fuerzas facilitadoras y barreras que influyen directamente en las políticas y prácticas del capital humano. Para ello se conformará el equipo de trabajo y se realizarán las acciones necesarias para la organización de las tareas y lograr la comprensión, participación y comprometimiento hacia el estudio por los trabajadores de la entidad. Esta fase consta de tres pasos y tres tareas.

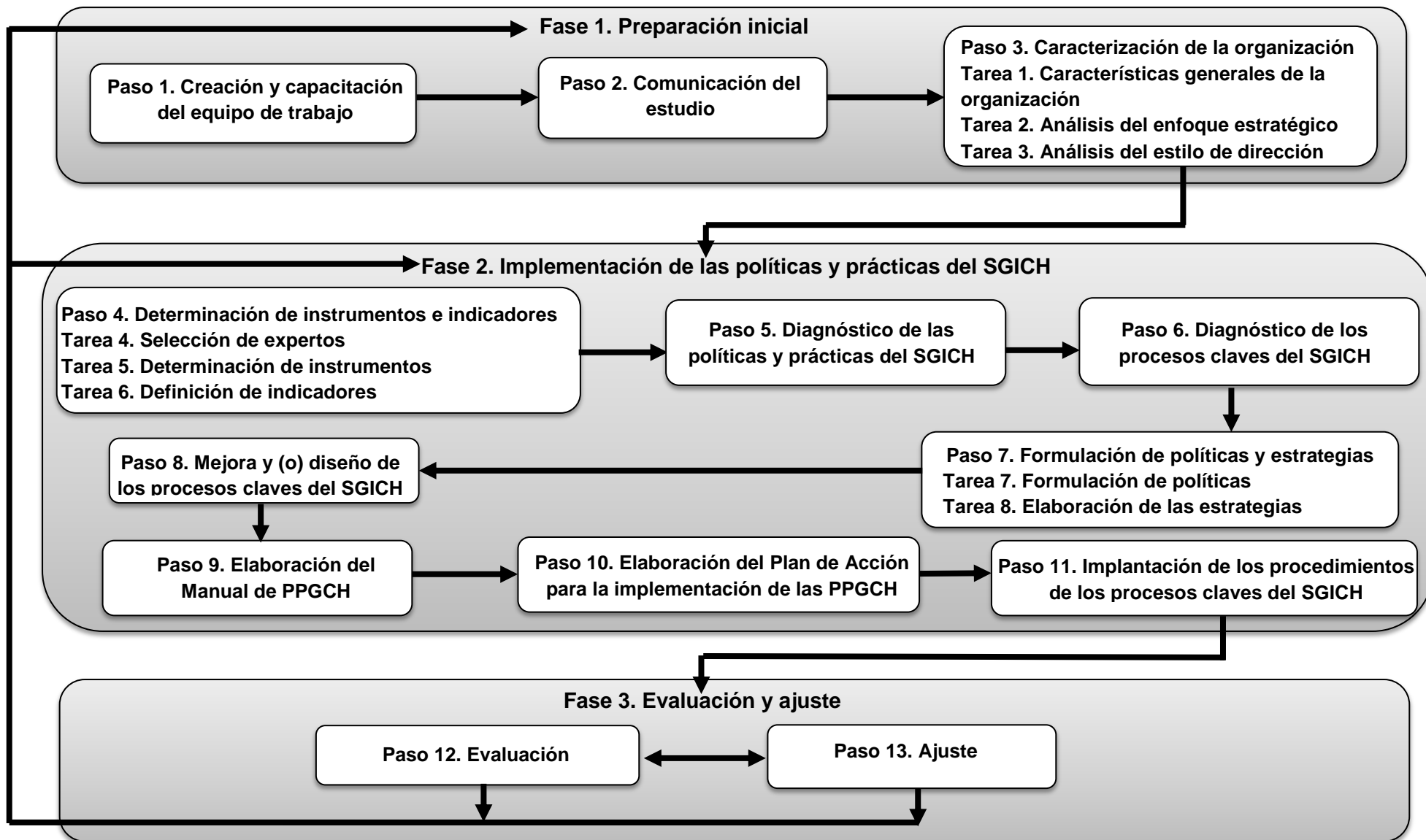


Figura 2.1. Procedimiento para la implementación de las políticas y prácticas en la gestión de capital humano

Paso 1. Creación y capacitación del equipo de trabajo

Se seleccionará y aprobará en un consejo de dirección los miembros del equipo de trabajo. El mismo estará compuesto por la alta dirección, los mandos intermedios, el sindicato, especialistas del área de capital humano y quienes atienden el control interno, y otros trabajadores con experiencia designados por los intereses y necesidades de la dirección. La cantidad de miembros dependerá de las particularidades de la organización y debe ser designado un jefe de grupo que guíe al resto del equipo durante el proceso.

Por la composición del grupo de trabajo y los conocimientos particulares que estos poseen sobre los temas a tratar, se realizarán acciones de capacitación sobre el CI, el SGIGH y la legislación vigente. Esta capacitación se realizará con ayuda de otros trabajadores de instituciones con conocimientos en estas materias y dedicadas a su instrucción. Este paso resulta fundamental pues permitirá la comprensión por el grupo de trabajo de la metodología y los elementos que forman parte de la investigación.

En este paso se organizarán los responsables de las actividades a realizar, las fechas de cumplimiento y los recursos necesarios a emplear durante el proceso. Esto se reflejará en un cronograma de trabajo el cual será completado en conjunto con el equipo de trabajo.

Paso 2. Comunicación del estudio

Se le comunicará a todo el personal de la organización los elementos fundamentales del procedimiento a realizar y se ejecutarán las tareas necesarias para que exista un involucramiento. Esta comunicación se desarrollará con el objetivo de promover la participación de todos, aminorar la resistencia al cambio, conocer cuál es el ambiente de trabajo en la entidad para efectuar el estudio, relacionar a los implicados y al equipo de trabajo.

Paso 3. Caracterización de la organización

El control interno es una herramienta en manos de la dirección, la que debe poseer las competencias necesarias para efectuar el proceso de control y trazar las estrategias para alcanzar los objetivos, alineándose con la misión y visión de la organización. Es por ello que se deben analizar, en primer lugar, aquellos aspectos básicos que forman parte del funcionamiento de la entidad.

Tarea 1. Características generales de la organización: En esta tarea se analizarán los aspectos de interés que forman parte de la organización. Algunos de los elementos a considerar son: nombre, pertenencia ramal, procesos y servicios prestados, ubicación del centro, misión, visión, objeto social, estructura organizativa, proveedores, suministros, tecnología y resultados de auditorías. Se realizará un análisis del capital humano de la entidad en donde se debe reflejar la estructuración de la plantilla según las diferentes naturalezas, como son: categoría ocupacional, departamentalización, nivel educacional, composición por sexo, edad y antigüedad, entre otros.

Tarea 2. Caracterizar el enfoque estratégico: Para analizar el enfoque estratégico en la conducción de la entidad se empleará la encuesta utilizada por Nieves Julbe (2010). La misma es aportada por Morales Cartaya (2006) para evaluar la orientación estratégica en una organización.

Tarea 3. Caracterizar el estilo de dirección: Para el análisis de la filosofía o cultura de los directivos se emplea la encuesta utilizada por Nieves Julbe (2010). Sirve para efectuar un diagnóstico preliminar organizativo y conocer la cultura de la dirección y sus competencias. Se determinará la cultura organizacional que poseen los trabajadores de la entidad mediante la aplicación de la encuesta sugerida por Peña Riverón (2008), en la cual se utiliza un lenguaje comprensible para todos los trabajadores. Para determinar los tamaños de las muestras debe emplearse un muestreo probabilístico, dentro de los cuales se recomienda el uso de un muestreo aleatorio simple. En esta se evalúan las opiniones de los trabajadores según el criterio siguiente: totalmente desacuerdo, en desacuerdo, inseguro, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

2.1.2 Fase 2. Implementación de las políticas y prácticas del SGICH

El objetivo de esta fase es determinar, en primer lugar, los elementos fundamentales que permitirán diagnosticar las PPGCH y los procesos claves del SGICH en la organización. Se aplicarán los instrumentos aprobados, se formularán las políticas y estrategias, se diseñarán y (o) perfeccionarán los procedimientos y se planificarán las acciones de mejora. Esta fase consta de ocho pasos y cinco tareas.

Paso 4. Determinación de instrumentos e indicadores

Se seleccionará en primer lugar los expertos que determinarán los instrumentos e indicadores a utilizar en la evaluación de las PPGCH y los procesos claves del SGICH

para realizar el diagnóstico. El objetivo de este paso es delimitar la correspondencia entre estos elementos y el contexto específico existente en la organización.

Tarea 4. Selección de expertos: La cantidad de expertos se realizará mediante las recomendaciones propuestas por Pérez Campaña (2005). La selección se realizará a través del instrumento propuesto por Vega de la Cruz (2014), el cual permitirá evaluar y conocer el nivel de competencias que deben reunir los expertos sobre los procesos del SGICH y el CI. Estos decidirán sobre los instrumentos, indicadores, las escalas valorativas y otras cuestiones que se consideren necesarias para realizar el estudio.

Tarea 5. Determinación de instrumentos: Para evaluar la influencia que tienen las políticas de capital humano establecidas por la alta dirección sobre el compromiso, la congruencia de intereses y la competencia de los trabajadores se propone aplicar la encuesta planteada por Velázquez Zaldívar y Delgado Pérez (2002). En su procesamiento considera el criterio siguiente: totalmente en desacuerdo (1-2), en desacuerdo (3-5), de acuerdo (6-8) y totalmente de acuerdo (9-10), en donde se deberá tener en cuenta la moda.

Se proponen encuestas para evaluar la satisfacción por parte de los trabajadores con los procesos claves. Para evaluar el grado de satisfacción con la evaluación del desempeño se utilizará la encuesta utilizada por Palmero Velázquez (2015). Su procesamiento se realiza de manera similar a la anterior.

Con vistas a evaluar la estimulación moral y material se sugiere el empleo de la lista de chequeo creada por Álvarez López (2002), en la cual se deben realizar las modificaciones necesarias para adaptarla a las particularidades de la organización. Con el objetivo de conocer el grado de satisfacción con el desarrollo profesional alcanzado y el nivel de aplicación de lo aprendido en el puesto se proponen las encuestas diseñadas por Marrero Fornaris (2002).

Se le presenta al grupo de trabajo el instrumento que aparece en el **Anexo 6**, el cual es una propuesta del autor para evaluar las PPGCH y los procesos claves del SGICH. Se basa en la lista de chequeo elaborada por Nieves Julbe (2010) a la cual se le realizaron adaptaciones en los elementos a valorar y el nivel de valoración. Su objetivo es determinar el Nivel de desarrollo que han alcanzado los elementos evaluados.

Tarea 6. Definición de indicadores: Para determinar el estado en que se encuentran los elementos correspondientes a las PPGCH se seleccionarán un conjunto de indicadores los cuales estarán en correspondencia con los instrumentos antes propuestos. El instrumento que aparece en el **Anexo 6** está diseñado conocer el Nivel de desarrollo (ND) de las políticas y prácticas y de los procesos claves del SGICH.

Para obtener los niveles de desarrollo de cada proceso (ND_K) se determina en primer lugar los pesos de importancia relativa de cada atributo (W_{aki}) mediante el Método de concordancia de Kendall. Se sustituirán las valoraciones de Muy Bajo, Bajo, Medio, Alto y Muy Alto por los puntuaciones (P_{ak}) siguientes: 1; 2, 3; 4 y 5 respectivamente.

El resultado de la puntuación P_{ak} asignada a cada atributo se podrá obtener mediante el criterio de la media si el coeficiente de variación (Cv)¹⁵ es menor que el 20 %, de lo contrario la moda (Vega de la Cruz y Nieves Julbe, 2015). Mediante la sumatoria de la multiplicación de los pesos estimados con las puntuaciones se obtienen los niveles de desarrollo ND_K . Las expresiones para el cálculo están en dependencia de la unidad de medida deseada (en % o coeficiente), las cuales se muestran a continuación:

$$ND_K = \frac{\sum_{a=1}^m (P_{ak} \times W_{ak})}{P_{a \text{ máx}}} \times 100 \% \quad \forall K \quad K = 1, \dots, n \text{ (valor en \%)}$$

$$ND_K = \sum_{a=1}^m (P_{ak} \times W_{ak}) \quad \forall K \quad K = 1, \dots, n \text{ (valor puntos)}$$

Para valorar este indicador se emplean los intervalos definidos en la tabla 2.1 siguiente:

Tabla 2.1 Intervalos para decidir el Nivel de desarrollo de las políticas y procesos claves del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano

Intervalos ND (%)	Categorías cualitativas del nivel de desarrollo alcanzado	Intervalos ND (puntos)
($ND_K > 90$)	• Nivel de desarrollo Muy Alto.	($ND_K > 4,5$)
($80 < ND_K \leq 90$)	• Nivel de desarrollo Alto.	($4,00 < ND_K \leq 4,50$)
($70 < ND_K \leq 80$)	• Nivel de desarrollo Medio.	($3,50 < ND_K \leq 4,00$)
($50 < ND_K \leq 70$)	• Nivel de desarrollo Bajo.	($2,50 < ND_K \leq 3,50$)
($ND_K \leq 50$)	• Nivel de desarrollo Muy Bajo.	($ND_K \leq 2,50$)

Fuente: Adaptado de Pérez Campaña (2005).

Para decidir la escala valorativa que se aplicará al resto de los indicadores se sigue la metodología sugerida por Rodríguez Guilarte (2015). Por las diferencias existentes en algunos de los indicadores propuestos en lo que se evalúa, se hace necesario que se particularicen sus niveles de referencia en consenso con los expertos por lo que debe

¹⁵ Cociente entre la desviación estándar (S) y la media (X).

aplicarse el Método Delphi de forma iterativa. Los indicadores propuestos se muestran en la tabla 2.2 siguiente:

Tabla 2.2 Indicadores propuestos para evaluar los procesos claves del SGICH

Proceso	Nº	Indicador
Selección e integración	1	Nivel de completamiento de la plantilla (NCP)
	2	Tasa de selección (TS)
	3	Razón de selección (RS)
	4	Índice de participación en el programa de acogida (IPPA)
	5	Índice de selección (IS)
Evaluación del desempeño	6	Índice de evaluación por categoría x (IECx)
	7	Índice de calidad de la evaluación (ICE)
	8	Índice de conformidad con la evaluación (IConf)
	9	Nivel de cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño (NCED)
Capacitación y desarrollo	10	Nivel de cumplimiento de acciones formativas (NCAF)
	11	Nivel de cumplimiento de la participación en acciones formativas (NCPAF)
	12	Nivel de satisfacción con el desarrollo profesional logrado (NSDprof)
	13	Nivel de aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo (NAAp)
	14	Nivel de ejecución del presupuesto de capacitación y desarrollo (NePrCD)
Estimulación moral y material	15	Proporción de trabajadores estimulados moralmente (PEMo)
	16	Nivel de satisfacción con el sistema de estimulación moral y material (NSE)
	17	Incongruencias entre los salarios de jefes y subordinados (Dif. de salarios)
	18	Índice de ingreso de los trabajadores (IIt)
	19	Índice de gastos de personal (IGP)

Paso 5. Diagnóstico de las políticas y prácticas del SGICH

Las políticas y prácticas del SGICH se elaboran a partir del diagnóstico que se realice a los procesos de este sistema. En este paso se sigue el algoritmo de la figura 2.2. Se

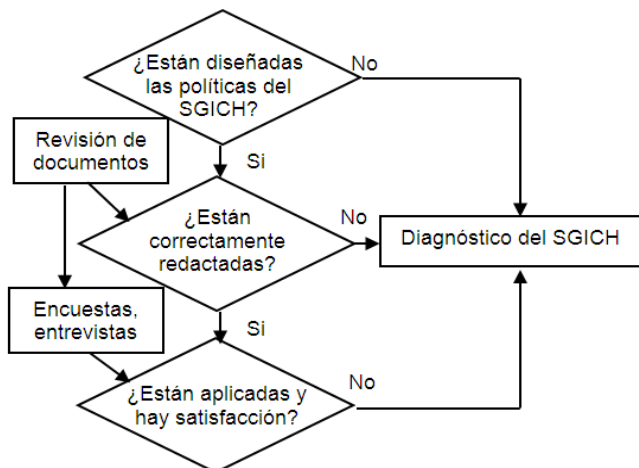


Figura 2.2 Algoritmo del Paso 5

realizará un análisis sobre la existencia de una política de gestión de capital humano en correspondencia con lo establecido en los requisitos generales de la familia de NC 3000: 2007. Se deberá realizar un análisis de manera general de las políticas existentes de los nueve procesos comprendidos en el SGICH. Se utilizará, además, la encuesta para determinar el compromiso, la competencia y la congruencia de intereses que generan las políticas del capital humano de la organización.

Paso 6. Diagnóstico de los procesos claves del SGICH

Con la aplicación de este paso se identificarán las brechas existentes en los procesos claves del SGICH para conocer su influencia en el estado actual de las políticas y prácticas de la organización. Se aplicarán los instrumentos decididos en la Tarea 5, a los trabajadores de la entidad. Se realizará una revisión documental de los procedimientos y reglamentos existentes y se comprobará el estado de cada proceso mediante los respectivos indicadores definidos en la Tarea 6. Se empleará el instrumento propuesto por el autor para que los expertos puedan diagnosticar de manera general los aspectos tratados. Este paso permitirá detectar las deficiencias existentes en los procesos y hacia donde deben estar dirigidas las acciones de mejora.

Paso 7. Formulación de políticas y estrategias

Este paso resulta fundamental y constituye a su vez el punto de referencia para la mejora de la organización. Su objetivo consiste en trazar la estrategia global de solución a los problemas detectados.

Tarea 7. Formulación de políticas: Con la elaboración de las políticas del SGICH se podrán establecer las guías de pensamiento para la GCH de la entidad. Las políticas deben redactarse con el empleo de verbos impersonales, deben expresarse con brevedad, precisión y estar en correspondencia con la misión, visión, los objetivos y las características del personal. Para formular estas políticas se recomienda utilizar técnicas como: tormenta de ideas y método de expertos. Se hace imprescindible contar con la participación de personas con experiencias en estos temas y los directivos de la organización.

Tarea 8. Elaboración de las estrategias: Se elaborarán las estrategias a seguir, dirigidas a la mejora o diseño de las políticas y procesos claves del SGICH. Estas estrategias deberán ser cumplidas por la organización junto al equipo de trabajo para valorar la factibilidad del procedimiento propuesto y verificar el proceso de mejora de la organización.

Paso 8. Mejora y (o) diseño de los procesos claves del SGICH

Una vez formuladas las políticas y estrategias se podrá tener una idea clara de hacia dónde deben estar encaminadas las acciones de mejora para el cumplimiento de estas. Para realizar el presente paso se tendrán en cuenta los aspectos abarcados en el

procedimiento aplicado por Rodríguez Guilarte (2015) como parte de la metodología propuesta por Ortiz Pérez (2014). Se recomienda la confección de mapas específicos y flujogramas como herramientas para la representación esquemática de los procesos.

Un elemento importante es la identificación de riesgos según lo establecido en la Resolución 60/11. Estos permitirán establecer las afectaciones que puedan surgir durante el proceso y las acciones necesarias a realizar por los responsables.

Paso 9. Elaboración del Manual de PPGCH

En esta tarea se confeccionarán los procedimientos y demás documentos normativos necesarios para la implantación y puesta en marcha de las políticas y prácticas del SGICH. Se realizará como resultado de las mejoras realizadas y las políticas redactadas. Es imprescindible tener en cuenta los elementos recogidos en las familias de NC 3000: 2007 y en las NC ISO 9001 y 9004: 2001, referente a los documentos necesarios para la conformación del manual.

Paso 10. Elaboración del Plan de Acción para la implementación de las PPGCH

Los integrantes del equipo de trabajo definirán las actividades necesarias para la implementación de las políticas y procedimientos propuestos. Se definirá el capital humano y los recursos financieros y materiales necesarios para cada uno de los procedimientos específicos. A los mismos se les recomienda confeccionar un plan de acción donde se establecerán las principales actividades a realizar, su fecha de ejecución y los responsables de su cumplimiento.

Paso 11. Implantación de los procedimientos claves del SGICH

Una vez planificadas las actividades se someterán a discusión con la alta dirección de la entidad para su aprobación y la implantación de los cambios realizados. Se garantizarán las condiciones y recursos necesarios para la comunicación de las nuevas políticas y prácticas. Se explicarán a todos los implicados en la ejecución las actividades a realizar y se asegurará toda la documentación necesaria para el desarrollo de estos procesos. Se desarrollarán los procesos según las mejoras realizadas y se realizarán controles parciales sobre su ejecución para corregir las posibles desviaciones y obtener los resultados deseados.

2.1.3 Fase 3. Evaluación y ajuste

El objetivo de esta fase es monitorear el comportamiento de las políticas y prácticas del SGICH perfeccionadas para establecer acciones de control y mejora. Esta fase permitirá verificar el nivel de implementación alcanzado de la norma PPGCH del AC en la entidad. Se realizará con un enfoque de adaptación continua a los cambios que se vayan experimentados en el entorno, la organización y los trabajadores, los cuales pueden surgir debido a factores tecnológicos, políticos o sociales y legislativos.

Paso 12. Evaluación

En este paso se evaluarán de forma periódica (mensual, trimestral y anualmente) los indicadores y elementos evaluados con anterioridad. Esto significa que la evaluación no se ejecuta únicamente al concluir las fases anteriores, sino que debe ser sistemática y se desarrolla a lo largo de todo el proceso de aplicación del procedimiento. Los instrumentos e indicadores seleccionados se emplearán nuevamente para comparar los resultados obtenidos antes y después de aplicar el procedimiento. Esta acción permitirá evaluar si existió un salto cualitativo en el objeto de estudio y se podrán aplicar otros instrumentos y métodos existentes para ello.

Paso 13. Ajuste

En este paso se detectarán desviaciones o errores para posibilitar corregir las desviaciones en el momento oportuno. El monitoreo de cada elemento permite realizar ajustes en los procedimientos específicos planteados que puedan ocurrir debido cambios en las regulaciones vigentes en materia de CI y de la GCH, así como las características de la organización. Si al realizar el diagnóstico de las PPGCH, resulta desfavorable, será necesario trazar estrategias para su perfeccionamiento. Cuando el procedimiento general se convierta en una herramienta de la dirección su iteratividad servirá para establecer nuevos estados deseados.

2.2 Valoración prospectiva del procedimiento a través de criterio de expertos

Para realizar la valoración prospectiva del procedimiento propuesto se utilizó el criterio de expertos para verificar los criterios necesarios que deben cumplirse (Vega de la Cruz y Nieves Julbe, 2015). En primer lugar se calculó el número de expertos mediante la fórmula (1) siguiente:

$$M = \frac{P(1-P)K}{I^2}, \text{ donde:}$$

La cantidad necesaria de expertos (M) fue ocho, asumidos con un nivel de confianza del 95 % (K tiene un valor de 3,8416), una proporción estimada de errores (promedio) (P) del 2 % y un nivel de precisión (I) del 10 %.

Para realizar esta actividad se reunieron a 17 trabajadores con conocimientos e interés en opinar sobre el procedimiento adaptado. Con los resultados de la encuesta propuesta por Vega de la Cruz (2014) se pudieron establecer los coeficientes de conocimiento (K_c) y argumentación (K_a) para cada participante y a partir de estos el de competencia (K). Este último resultó alto para nueve de los encuestados y se decidió no contar con el participante No. 13 por poseer el menor valor de K en este grupo. Este grupo de ocho expertos quedó conformado por dos Doctores y tres Máster en Ciencias de la Universidad de Holguín y por dos Especialistas del Departamento de Recursos Humanos y un encargado del control interno del Hospital Lenin.

A estos ocho trabajadores seleccionados como expertos se les solicitó que valoraran el procedimiento propuesto en función de los nueve criterios planteados por Vega de la Cruz y Nieves Julbe (2015). Estos se califican en una escala de cuatro valores (1-no lo posee, 2-poco, 3-aceptable y 4-fuerte). Se tomó como peso de cada criterio la moda o la media de acuerdo al coeficiente de variación como fue definido en la tarea 6 del procedimiento. Mediante el cálculo de la media de los pesos de todos los criterios se obtuvo un coeficiente de validación de 3,4028 (**Anexo 7**), coeficiente superior al 2,67 necesario para determinar la validez, lo que demuestra una valoración positiva del procedimiento propuesto.

2.3 Aplicación parcial del procedimiento para la implementación de las políticas y prácticas en la gestión de capital humano en el Hospital Lenin

El procedimiento propuesto fue aplicado parcialmente en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin” de Holguín para su validación práctica. Se utilizaron los instrumentos y técnicas propuestas durante el desarrollo de las dos primeras fases. Se diagnosticaron los problemas existentes, se diseñaron y mejoraron los procedimientos para la realización de sus procesos claves y se formularon sus políticas. Se planificaron las tareas para la implantación de los procedimientos propuestos y quedó por parte la entidad la realización de la tercera fase. A continuación se resumen los resultados fundamentales alcanzados durante la aplicación de la metodología propuesta.

2.3.1 Fase 1. Preparación inicial

En esta fase se planificaron las actividades a realizar en el estudio. Se conformó y capacitó el equipo de trabajo responsable de guiar durante la realización del procedimiento. Se identificaron los elementos fundamentales que caracterizan a la entidad y que permiten el desarrollo del estudio. Se analizaron la estrategia organizativa y el estilo de dirección que encaminan al Hospital al cumplimiento de sus objetivos.

Paso 1. Creación y capacitación del equipo de trabajo

La Dirección General del hospital le dio la tarea al Departamento de Recursos Humanos (DRH) de formar el equipo de trabajo y aprobarlo. El equipo de trabajo se constituyó por 12 miembros: cinco del DRH (el jefe y cuatro especialistas), un miembro del sindicato, una especialista en CI de la Vicedirección General, la Vicedirectora de Enfermería (encargada de atender el AC), un especialista del Departamento de Auditoría, dos profesores de la Universidad de Holguín y el autor de esta investigación. Se distribuyeron las tareas entre los mismos, con integración cruzada. Se confeccionó y aprobó el cronograma para facilitar la realización del procedimiento (**Anexo 8**) y se desarrolló la capacitación sobre los elementos abarcados en el mismo a través de tres conferencias al equipo de trabajo y al personal que labora en el DRH.

Paso 2. Comunicación del estudio

Se notificó al personal de la organización sobre el estudio a realizar en Asambleas de trabajadores, en Consejos de Dirección y en matutinos. Se logró la familiarización con el estudio a través de la explicación de los objetivos y la importancia del mismo para la organización.

Paso 3. Caracterización de la organización

Tarea 1. Características generales de la organización

El Hospital “Vladimir Ilich Lenin” fue inaugurado el día 7 de noviembre del año 1965 por el Comandante en jefe Fidel Castro Ruz y el entonces Ministro de Salud Pública Dr. Machado Ventura. Este centro es resultado de la colaboración soviética-cubana y constituye una de las instituciones hospitalarias más complejas del país. Es una unidad presupuestada del SNS ubicada en la Avenida Lenin No. 2 entre las calles 12 y 18 en el Reparto Lenin de la ciudad de Holguín. En este hospital se realizan actividades docentes e investigativas, de atenciones médicas altamente calificadas y complejas,

preventivas curativas y de rehabilitación a la población de toda la provincia Holguín así como a la de los territorios vecinos cuando requieren de servicios especializados no existentes en ellos.

Tiene como misión: Tributar a la condición de Cuba como potencia médica mundial, aplicando la ciencia y la innovación tecnológica, promoviendo los ideales y la filosofía de la salud pública cubana, priorizando la formación integral de nuestro personal, de forma tal que nos permita formar y consolidar valores éticos, morales, políticos, culturales y profesionales, que aseguren elevar la calidad del servicio de asistencia médica especializada de urgencia, consulta externa y hospitalización.

Su visión es: El Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin” es un centro de referencia nacional en asistencia médica, docencia e investigación, con un colectivo moral de excelencia en los servicios que se brindan a la población, donde se combinan el buen trato, la cortesía y la ética, con la calidad en el trabajo.

La entidad tiene dentro de su objeto social el cumplimiento de los aspectos siguientes:

Brindar servicios de salud a los ciudadanos cubanos en las especialidades y modalidades definidas para el centro. La realización de investigación y desarrollo en las actividades que le son afines de actividades, la educación en salud pública a la población, y el perfeccionamiento de técnicos y especialista de pregrado y postgrado.

Su estructura está regida por una Dirección General a la que se subordinan 12 unidades organizativas desglosadas en vicedirecciones y departamentos, los cuales a su vez se componen por áreas de trabajo, además se cuenta con un grupo asesor (**Anexo 9**). En la gestión de la organización está implementado un enfoque de proceso en donde se encuentran definidos sus procesos claves, estratégicos y de apoyo. Se tienen identificados como procesos claves en la entidad: Servicios de Urgencia, Consulta Externa, Hospitalización y Egreso, que permiten el cumplimiento del objeto social, al ser los que tienen contacto directo con el cliente y a partir de los cuales este percibe y valora la calidad. Los procesos de Control Interno y Auditoría juegan un papel fundamental en la detección de los problemas y la proyección de acciones correctivas.

Caracterización del capital humano: Al culminar el mes de abril del 2016 el Hospital Lenin cuenta con 2821 plazas cubiertas de las 3125 aprobadas. De la plantilla actual 1755 trabajadores son profesionales y técnicos de la medicina y 1066 no propios del

sector para un 62,21 % y un 37,79 % respectivamente. Existen 179 trabajadores de la salud en misiones internacionalistas, 61 trabajadores con contratos determinados y 89 en período de prueba y 23 contratados por la Resolución 105. Al realizar un análisis por categorías se observa que existen 46 cuadros, 1755 técnicos, 90 administrativos, 140 obreros y 790 trabajadores de áreas de servicio. Esta distribución es considerada adecuada por encontrarse la principal fuerza de trabajo en el personal de enfermería y médicos pertenecientes a la categoría Técnico. La mayor parte de los trabajadores del centro, el 68,27%, son graduados del nivel superior, por lo que el nivel de escolaridad influye positivamente en el desempeño de la organización.

La composición por edades es de 16,13 % menor de 35 años, 33,87 % entre 36 y 45 años, 35,89 % entre 46 y 59 años, y 14,11 % mayores de 60 años, lo que demuestra una fuerza de trabajo con madurez y experiencia. Existen 2028 mujeres y 793 hombres, para un 71,89 % y un 28,11 % respectivamente, en donde resalta la presencia femenina, lo cual resulta característico en instituciones de esta índole por la necesidad de destinar una parte significativa de la plantilla al personal de enfermería.

Se poseen diferentes tecnologías, algunas de ellas avanzadas en temas de salud, tal es el caso de los autoclaves (sirven para esterilizar los equipos), la cámara gamma, cobaltoterapia, entre otros. Al ser equipos nuevos importados de países con una tecnología única resulta un gran avance para la organización, pero a su vez es un gran reto para la misma, ya que la obtención de piezas de repuesto resulta un poco difícil.

Los grupos de interés identificados son el Estado, el MINSAP, el CITMA, el sindicato de los trabajadores y los pacientes en general. El nivel de satisfacción social de los mismos con el desempeño que tiene la organización es aceptable, pues a pesar de las limitaciones existentes que se traducen en deficiencias, los servicios que se brindan cubren una gran parte de las necesidades de salud en el territorio.

Entre los resultados de una auditoría interna realizada en diciembre del 2015 se detectó la existencia de deficiencias en el CI. Estas se muestran a continuación:

- Dificultades en la confección de los planes de trabajo en las unidades organizativas
- Deficiencias en los procedimientos que debe llevar a cabo la comisión de ingreso, para la captación, la selección y la aprobación del personal
- Dilemas en el perfil ético de los trabajadores (en la identificación de los valores)

- Carencia de algunos manuales de procedimiento en procesos fundamentales
- Falta de evidencia escrita del análisis periódico de los nuevos riesgos identificados
- Incorrecciones en la metodología del Plan de Prevención de Riesgos
- Insuficiente protección al equipamiento instalado en las áreas ante fallas de alimentación y otras anomalías eléctricas
- Desactualización de los sistemas contables
- No existencia de un diagrama de flujo de información para toda la entidad
- No correspondencia con la metodología fijada para informes de rendición de cuentas
- Falta de evidencia documental de las autoevaluaciones al SCI.

Tarea 2. Caracterizar el enfoque estratégico

Los resultados del instrumento propuesto por Nieves Julbe (2010) para evaluar el enfoque estratégico expresan que la entidad tiene un nivel de desarrollo bajo en este sentido. Los directivos declaran que:

- Se encuentran definidas la misión, la visión, los valores compartidos y los objetivos estratégicos en la organización
- La estrategia y sus objetivos no son actualizados de manera sistemática y estos últimos no son del conocimiento de todo el personal y no se elaboran a corto plazo
- Los directivos no poseen un adecuado dominio del contenido de la estrategia, de su cumplimiento, cambios y sus actualizaciones
- Se dominan las oportunidades y amenazas existentes en el entorno, pero no sucede así con las fortalezas y debilidades
- No se encuentran bien declaradas las políticas para el SCI y el SGICH, además de que no son del todo consideradas cuando se realiza la planeación estratégica.

A partir un análisis crítico de los elementos estratégicos fundamentales definidos en la organización se detectaron deficiencias en algunos de ellos y se propusieron los cambios necesarios. Los principales errores están relacionados con la misión y la clasificación de sus procesos organizacionales.

Se pueden apreciar errores importantes en la misión tales como la omisión del nombre que posee la organización y que la identifica en toda situación, la institución a la que se subordina y a quienes tiene identificados como sus clientes, los cuales son fundamentales para la redacción. Otras deficiencias observadas son la no declaración

de los valores compartidos que se tienen identificados en la entidad y la utilización de elementos que no resultan importantes en la elaboración de la misión y por ello se realiza la formulación siguiente:

Misión propuesta: El Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin”, en representación del sistema nacional de salud en el territorio oriental, brinda los servicios de asistencia médica especializada de urgencia, consulta externa y hospitalización para satisfacer en la población las necesidades de atención a la salud. Contamos con un colectivo de trabajadores capacitado y multidisciplinario que manifiesta una excelencia en sus valores como profesionales y en el trato a sus pacientes en todo instante. Empleamos innovaciones en la ciencia y tecnología con equipamientos tecnológicos actualizados los cuales contribuyen a situar a Cuba como una potencia médica mundial. Al realizar un análisis de la clasificación de los procesos el equipo de trabajo se percató de que el proceso de Gestión de Recursos Humanos no está correctamente clasificado y debería incluirse dentro de los procesos estratégicos. Otras de las deficiencias detectadas fueron la incorrecta categorización del CI como proceso de apoyo y la separación de las actividades de medición, control y mejora (auditoría) del CI. El equipo de trabajo coincidió en que el CI se comporta como un proceso transversal. El mapa de procesos con las modificaciones realizadas se muestra en el **Anexo 10**.

Tarea 3. Caracterizar el estilo de dirección

Con los resultados de la aplicación del instrumento propuesto por Nieves Julbe (2010) el equipo de trabajo determinó que la cultura de los directivos posee un nivel de desarrollo medio. Los directivos expresan que:

- El trabajo en equipo se ve entorpecido por la falta de comunicación y las relaciones entre jefe y subordinados se ven afectadas, en ocasiones, por diferencias de opiniones
- Existe confianza entre los compañeros de trabajo, en la relación jefe-subordinado y entre el personal de las distintas áreas
- Deficiencias en la comunicación por la complejidad de la estructura organizativa y de los canales informativos establecidos
- Los estilos de dirección permiten la participación de los trabajadores en la toma de decisiones

- Los controles se realizan de forma superficial y no sistemática, y en los mismos solo se comprueban los resultados y se señalan las deficiencias.

Al caracterizar las competencias de los directivos el equipo de trabajo pudo apreciar que existe un nivel de desarrollo medio. Los directivos expresaron que:

- Los trabajadores se sienten satisfechos con los valores éticos, cualidades y habilidades mostradas por sus superiores
- Los resultados de las actividades realizadas por los colectivos de trabajo se ven favorecidos por las relaciones entre las salidas de sus procesos internos
- La entidad hace entrega de reconocimientos al desempeño satisfactorio alcanzado por el trabajo en equipo de las áreas.

Los principales problemas que influyen en este sentido son:

- Incorrecta distribución de las responsabilidades asignadas a su cargo
- Preparación limitada para desempeñar sus funciones.

Para el diagnóstico de la cultura organizacional se aplicó la encuesta sugerida por Peña Riverón (2008) por los resultados satisfactorios obtenidos con su aplicación en otras ocasiones. Se determinó en primer lugar el tamaño de la muestra a encuestar mediante el empleo de la fórmula (2) siguiente:

$$n_m = \frac{4 * p * q * N}{e^2(N-1) + 4 * p * q}$$

En donde la población a encuestar fueron 97 trabajadores de los 2821 (N: tamaño de la población) en plantilla (este tamaño de muestra se mantiene para el resto de las encuestas), asumidos con un nivel de confianza del 95 %, donde los valores de p y q (probabilidad de que se presente o no el fenómeno respectivamente) son de 0,5; la probabilidad de error (e) de un 10 %. Los resultados fueron los siguientes:

1. Un 40,20 % del personal está inseguro de que por las manos del director pasan la mayoría de las decisiones que se toman en la entidad.
2. El 51,55 % está de acuerdo en que el director de la organización es tolerante y favorece el pensamiento crítico.
3. El 82,47 % de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que los debates en las reuniones giran sobre temas de gran interés para la entidad.

4. El 51,55 % del personal está inseguro en que el diseño de la estructura organizativa favorece el control estricto y la supervisión.
5. Un 26,80 % de los encuestados está en desacuerdo de que la entidad le da el merecido reconocimiento a las personas.
6. El 61,18 % de los trabajadores está inseguro de que la entidad está en constante monitoreo del entorno cambiante.
7. El 78,35 % de los encuestados está totalmente de acuerdo en que el nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores es elevado.
8. El 55,67 % del personal está de acuerdo en que nivel profesional de los trabajadores está acorde con las exigencias actuales del sector.
9. El 65,98 % de los encuestados están en total acuerdo de que la mejora continua y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales del hospital.
10. El 97,94 % de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que la organización sería incapaz de incumplir un compromiso con un cliente o proveedor.

Estos resultados fueron procesados mediante el *software* SPSS (versión 20) en donde se realizó un análisis de fiabilidad y se obtuvo un valor Alpha de Cronbach igual 0,789 superior a 0,7, lo que significa que los datos obtenidos son fiables. Los resultados anteriores fueron analizados mediante el método de expertos por el equipo de trabajo. Se clasificó la cultura de los trabajadores con un nivel de desarrollo medio. Lo anterior expuesto repercute negativamente en el capital humano, por lo que la Dirección General debe proyectar políticas y estrategias para mejorar estas dificultades.

2.3.2 Fase 2. Implementación de las políticas y prácticas del SGICH

Se determinaron los instrumentos e indicadores a utilizar durante el procedimiento. Con la aplicación de los instrumentos seleccionados, la revisión de documentos y las entrevistas con el personal de la entidad se comprobó el estado actual de los procesos claves y las políticas y prácticas del SGICH. Se detectaron un conjunto de deficiencias que afectan el funcionamiento de estos procesos y se proyectaron estrategias para su solución. A continuación se resumen los principales resultados de esta fase.

Paso 4. Determinación de instrumentos e indicadores

Este paso permitió la selección de los elementos necesarios para obtener los resultados deseados. La explicación de cada una de las tareas se expone a continuación.

Tarea 4. Selección de expertos: Para realizar la selección se tomó en cuenta que el personal elegido debe tener las competencias, la motivación y la experiencia requeridas en CI y en la GCH. En este caso se contó con la colaboración de 21 trabajadores con interés de participar en el estudio, los cuales tienen conocimientos relacionados a las actividades de control interno y capital humano. Al aplicarse la encuesta propuesta por Vega de la Cruz (2014) se determinaron los valores de los coeficientes de conocimiento (K_c) y argumentación (K_a) para cada individuo y a partir de estos el de competencia (K) (**Anexo 11**).

La cantidad de expertos se determinó mediante la fórmula (1) antes descrita en donde resultó necesario contar con diez expertos, asumidos con un nivel de confianza del 95 %, una proporción estimada de errores (promedio) del 2,5 % y un nivel de precisión del 10 %. Como el K resultó alto en el caso de diez de los encuestados, estos fueron considerados como expertos en el desarrollo del estudio. Este grupo de expertos quedó conformado por dos Doctores en Ciencias, tres Másters en Ciencias y dos Ingenieros Industriales pertenecientes al Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín y por un Especialista y el Jefe del Departamento de Recursos Humanos y un Especialista de la salud encargado del control interno del Hospital Lenin.

Tarea 5. Determinación de instrumentos: Los instrumentos propuestos fueron sometidos a la valoración de los diez expertos, se aprobaron por consenso y no se consideró necesario incorporar otros. En la lista de chequeo propuesta por Álvarez López (2002) fueron descartadas las preguntas relacionadas con los pago por indicadores. Estas no se aplican en la entidad por no estar aprobados sistemas de estimulación por resultados a raíz de la Resolución 22/14 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

Tarea 6. Definición de indicadores: Los indicadores propuestos fueron analizados y aprobados por los expertos mediante el Método Delphi donde se les pidió que marcaran los indicadores que no consideraban adecuados para la entidad. En la primera ronda se llegó al consenso de utilizar todos los indicadores pues se ajustaban a las características propias de la organización y de la información con la que se cuenta para el cálculo de los mismos. Se estableció luego las escalas a emplear para cada uno de ellos mediante el Método Delphi. Los resultados de la aplicación para determinar la

escala principal de los indicadores se muestra en el **Anexo 12**. Por las diferencias existentes entre los indicadores se aplicó de manera individual esta metodología para las restantes escalas. Los indicadores seleccionados, así como sus métodos de cálculo, objetivos y niveles de referencia aparecen en el **Anexo 13**.

Paso 5. Diagnóstico de las políticas y prácticas del SGICH

El diagnóstico de las políticas se realizó a través del algoritmo propuesto. De la revisión de documentos se pudo concluir que: el Hospital Lenin no tiene formulada una política que oriente a sus trabajadores para desempeñar las funciones específicas y que eviten poner en riesgo los resultados deseados para el SGICH.

Se realizó un análisis general sobre la existencia de políticas, manuales, procedimientos y reglamentos, acorde lo exigido en las regulaciones, de los nueve procesos del SGICH. Los resultados obtenidos se resumen en la tabla 2.3 siguiente:

Tabla 2.3 Resumen del diagnóstico realizado a las políticas del SGICH

Procesos del elemento política y práctica del SGICH	Formulación de la política		Formulación correcta		Existencia de procedimientos	
	sí	no	sí	no	sí	no
Selección e integración		X				X
Evaluación de desempeño		X			X	
Capacitación y desarrollo	X			X	X	
Estimulación moral y material		X			X	
Competencias laborales		X				X
Organización del trabajo	X			X	X	
Seguridad y salud en el trabajo		X				X
Comunicación institucional	X			X	X	
Autocontrol		X				X

Se pudo comprobar que solo existen políticas redactadas para los procesos de CD, OT y CIns, las cuales no están redactadas con verbos en infinitivo ni hace referencia a los objetivos perseguidos. No se cuentan con los procedimientos de SEI, CL, SST ni AuC.

Una vez realizada la revisión de documentos se aplicó la encuesta para diagnosticar el grado de compromiso, competencia y congruencia que generan en los trabajadores las políticas redactadas. Al aplicar las encuestas y en entrevistas realizadas se pudo comprobar que solo un 31 % del personal reconocían la existencia de políticas establecidas por la entidad. Los resultados de las encuestas son los siguientes:

- El 78,35 % de los encuestados se encuentran en desacuerdo en que las políticas redactadas sirvan para aumentar el compromiso y la motivación

- El 71,13 % están de acuerdo en que poseen la versatilidad, habilidades y perspectivas para desarrollar nuevos roles y puestos de trabajos de ser necesario
- El 80,41 % plantean su desacuerdo en que las políticas redactadas permitan que exista congruencia entre los intereses de la dirección y el resto del personal.

Los valores más marcados fueron tres, siete y cuatro respectivamente. Los resultados fueron introducidos en el *software* SPSS (versión 20.0) en donde se realizó un análisis de fiabilidad y se obtuvo un valor Alpha de Cronbach igual 0,743 superior a 0,7, lo que significa que los datos obtenidos son fiables. Estos resultados muestran que actualmente no se puede lograr que exista motivación o congruencia con el sistema de trabajo de la dirección y las competencias desarrolladas por el personal.

El equipo de trabajo consideró que debían elaborarse las políticas y divulgarlas a los trabajadores en las reuniones y asambleas para que puedan transmitir el mensaje deseado y enfocarse en su cumplimiento. A continuación se realizó el diagnóstico de los cuatro procesos estudiados para determinar hacia donde deben estar encaminadas las acciones para el desarrollo deseado por la entidad.

Paso 6. Diagnóstico de los procesos claves del SGICH

Se comprobó el estado en que se encuentran los procesos claves del SGICH mediante una revisión documental en donde se verificó el cumplimiento de los requisitos de la familia de NC 3000: 2007 y de la legislación vigente en estas materias. Se realizaron entrevistas al personal que atiende estos procesos en el DRH, se recogieron las informaciones necesarias para el cálculo de los indicadores seleccionados y se aplicaron encuestas para conocer el nivel de satisfacción percibido por los trabajadores. Se tomó como referencia para el cálculo de los indicadores seleccionados la información obtenida en el mes de abril al cierre del primer trimestre del año 2016.

Proceso clave: selección e integración

Se solicitó al DRH toda la documentación referente a la SEI y se comprobó que no se cuenta con un procedimiento para su realización ni con un registro del personal interesado en ingresar en determinados cargos. Se posee un reglamento de trabajo del Comité de Expertos y un programa de acogida pero en los mismos no se explican las particularidades del proceso. Se pudo apreciar que no se tienen identificados los indicadores, técnicas, métodos y otros elementos necesarios para un control efectivo y

la actualización de los resultados del proceso. Los trabajadores no son seleccionados en base a las competencias de los cargos debido a que estas no están identificadas por la entidad. En el cálculo de los indicadores se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla 2.4 siguiente:

Tabla 2.4 Resultados de los indicadores para evaluar el proceso

Indicador	Valor	Observaciones
Nivel de completamiento de la plantilla	90,27 %	La entidad tiene cubierta una parte fundamental de su plantilla aprobada, este valor refleja la necesidad de incrementar los esfuerzos para cubrir las plazas.
Tasa de selección	4,07	Existe interés por ocupar las plazas vacantes en la entidad.
Razón de selección	73,64 %	Un porcentaje significativo de candidatos cumplen con los requerimientos para ocupar las plazas.
Índice de participación en el programa de acogida	25,84 %	No se cumple con las actividades del programa de acogida para el 74,16 % de los candidatos contratados.
Índice de selección	64,58 %	Existen dificultades en cuanto a trabajadores satisfechos con sus nuevos cargos.

A las plazas vacantes en convocatoria se presentan una variedad de candidatos que reúnen las competencias necesarias para ocupar los cargos. Para verificar las razones por las que existe fluctuación de trabajadores durante los períodos a prueba se determinó mediante la fórmula (2) entrevistar a una muestra al azar de 48 candidatos de los 89 en esta situación. El 60,42 % de ellos expresaron que desconocen todas las tareas y competencias laborales definidas de su cargo y solo el 45,83 % declararon haber recibido las orientaciones necesarias abarcadas en el programa de acogida. Se pudo apreciar y corroborar en las entrevistas que no existe un correcto funcionamiento de los Comités de Expertos aprobados en la entidad. Esto se debe principalmente a la falta de coordinación para realizar los encuentros con los candidatos y la revisión de la documentación. Los entrevistados declaran que en la entidad, en algunos de los casos, se prioriza la realización de las funciones asignadas en lugar de realizar la correcta selección, contratación y familiarización con las responsabilidades del nuevo cargo.

Proceso clave: evaluación del desempeño

El procesamiento de la encuesta propuesta para determinar la efectividad del proceso de ED mostró los resultados siguientes:

- El 100 % de los encuestados consideran que las evaluaciones se corresponden con el desempeño de los trabajadores y que las mismas son satisfactorias

- El 83,51 % están de acuerdo en que los resultados de las evaluaciones se discuten con el evaluado, en ello influye como valor más marcado ocho
- El 75,26 % están de acuerdo en que en el proceso de evaluación del desempeño se escuchan los criterios de los compañeros de trabajo, en donde la moda fue de seis
- Un 74,23 % está de acuerdo en que la ED se utiliza para estimular a los trabajadores, la moda en este caso fue de siete
- Un 90,72 % se encuentra en total acuerdo en que la ED se utiliza para formar a quien lo necesite
- El 93,81 % de los encuestados consideran en total acuerdo que en la ED se tienen en cuenta las condiciones existentes para desarrollar el trabajo y la influencia que ejercen en el trabajador los otros puestos
- El 100 % de los encuestados opinan que los resultados de la ED se corresponden con los resultados alcanzados en sus áreas y en la organización.

Estos resultados fueron procesados y se obtuvo un valor Alpha de Cronbach igual 0,745 superior a 0,7, esto demuestra que los datos obtenidos son fiables. Los principales resultados alcanzados con respecto a los indicadores seleccionados se resumen en la tabla 2.5 siguiente:

Tabla 2.5 Resultados de los indicadores para valorar el proceso

Indicador	Valor	Observaciones
Índice de evaluación (cuadros)	93,48 %	Se evaluó el 90,22 % del personal. En este indicador se obtuvieron resultados favorables. Existieron dificultades en relación a los técnicos por ausencias justificadas.
Índice de evaluación (técnicos)	83,05 %	
Índice de evaluación (administrativos)	91,46 %	
Índice de evaluación (trab. de servicios)	91,93 %	
Índice de evaluación (operarios)	94,69 %	
Índice de calidad de la evaluación	96,51 %	Refleja un alto grado de satisfacción por la entidad con el desempeño de sus trabajadores.
Índice de conformidad con la evaluación	100 %	No existió inconformidad por lo que los trabajadores perciben como justa sus evaluaciones.
Nivel de cumplimiento del proceso de ED	90,92 %	Se logró evaluar a un % significativo de los trabajadores lo que evidencia un cumplimiento del 70 % del período laborable por los mismos.

Los trabajadores manifiestan la justeza de las evaluaciones y declararon que este proceso es interactivo en el que se toman en cuenta las características individuales del

trabajador, los criterios del evaluado y de los compañeros de trabajo. Mediante la revisión documental se pudo comprobar que los procedimientos para la ED no presentan una apropiada redacción y no se cuantifican los indicadores para realizar el control en las evaluaciones parciales.

Algunas de las dificultades detectadas están dadas por la monotonía en el proceso y la cantidad de subordinados que deben evaluar cada uno de los jefes. Esto último se refleja en el reglamento interno aprobado para la ED se declara en su Artículo 5 que este proceso debe realizarse por el jefe inmediato superior con la categoría ocupacional de Cuadro (existen actualmente 46 de una plantilla de 2821). Aun así estas responsabilidades son asumidas por otros trabajadores con la preparación necesaria para un correcto funcionamiento del proceso.

Uno de los principales problemas detectados es la no identificación de las competencias laborales para la mayoría de los puestos. Esto trae como consecuencia la no definición de indicadores para medir individualmente los cargos y la incorrecta identificación de las deficiencias que presentan los trabajadores para su capacitación.

Proceso clave: capacitación y desarrollo

Los principales resultados de la aplicación de las encuestas seleccionadas para este proceso se muestran a continuación:

- Los encuestados manifiestan su satisfacción con la variedad de tareas que deben desarrollar en sus puestos y con la preparación para desempeñar las labores en otros puestos de sus áreas, según el 77,32 % y el 75,26 % respectivamente
- La atención a los intereses para planificar sus futuras formaciones y las posibilidades que les ofrece la entidad para superarse continuamente son aceptables de acuerdo al 69,07 % y el 64,95 %
- El 70,17 % considera que tiene oportunidades buenas de materializar sus metas profesionales en la entidad
- La capacitación recibida es de utilidad para desarrollar sus trabajos según el 78,35 % y los jefes se preocupan porque se aplique lo aprendido de acuerdo al 80,41 %
- El 78,35 % de los encuestados expresan que son altas las posibilidades de aplicar lo aprendido durante el desarrollo de sus tareas

- Se encuentran satisfechos con el desarrollo profesional logrado y con la aplicación de lo aprendido en el puesto, el 68,04 % y el 73,19 % de los encuestados.

Estos resultados fueron procesados y se obtuvo un valor Alpha de Cronbach del 0,907 superior a 0,7, lo que demuestra que la fiabilidad de los datos obtenidos. Los resultados muestran que este proceso se comportó de manera favorable durante el período analizado.

Los resultados del cálculo de los indicadores para este proceso se expresan en la tabla 2.6 siguiente:

Tabla 2.6 Resultados de los indicadores para evaluar el proceso

Indicador	Valor	Observaciones
Nivel de cumplimiento de acciones formativas	92,28 %	Se logró cumplir con un porcentaje significativo de sus acciones formativas planificadas.
Nivel de cumplimiento de la participación en acciones formativas	91,15 %	La participación de los trabajadores en las acciones formativas realizadas fue buena, lo que refleja su compromiso con estas tareas.
Nivel de satisfacción con el desarrollo profesional logrado	79,38 %	El nivel de desarrollo profesional se comportó de manera regular, en ello influyó la poca satisfacción con las acciones formativas planificadas.
Nivel de aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo	85,57 %	Los trabajadores perciben como útiles las acciones formativas recibidas.
Nivel de ejecución del presupuesto de capacitación y desarrollo	91,51 %	Se aprecia una adecuada ejecución del presupuesto asignado para la capacitación.

Se aprecia una actitud adecuada por parte del personal en la participación de las acciones planificadas. Los trabajadores perciben como útiles las acciones de capacitación recibida, las cuales se ajustan a las necesidades básicas de sus puestos de trabajo en los cuales tienen las posibilidades de aplicar lo aprendido.

A pesar de ello existen insatisfacciones en cuanto a las posibilidades de elegir las acciones de capacitación (ejemplo: computación y otros idiomas además del inglés), aunque no sean de prioridad para sus cargos. Existen dificultades en la planificación de cursos ya recibidos que no muestran un significativo nivel de actualización, el cumplimiento de las programaciones de los encuentros por el personal que imparte los cursos y la calidad del material bibliográfico recibido. Se pudo apreciar la existencia de una documentación organizada para la ejecución del proceso, aunque no se evidenció la determinación de las necesidades de capacitación en todas las áreas para la creación de los planes de capacitación.

Proceso clave: estimulación moral y material

Este proceso cuenta con los reglamentos documentados y se incluyen en el Convenio Colectivo de Trabajo las consideraciones necesarias aprobados por el personal responsable. A pesar de ello se pudo apreciar que el procedimiento existente presenta algunas dificultades en la redacción que afectan su comprensión y control.

En el Hospital Lenin, como ha sido explicado con anterioridad, no se tiene aprobado un sistema de estimulación por resultados con el establecimiento de la Resolución 22/14 por el MTSS. Para la estimulación moral se tiene aprobado la realización de reconocimientos morales, entregas de diplomas y presentes a los trabajadores con resultados destacados de manera trimestral, semestral y anual. Para ello se destina de un 0,06 a 0,08 % del presupuesto anual para gastos salariales. Se pudo apreciar que en este proceso existe correspondencia entre lo legislado y lo aplicado, pues no se apreciaron desviaciones ni pagos indebidos. Los resultados obtenidos del cálculo de los indicadores se muestran en la tabla 2.7 siguiente:

Tabla 2.7 Resultados de los indicadores para evaluar el proceso

Indicador	Valor	Observaciones
Proporción de trabajadores estimulados moralmente	19,75 %	Se refleja una deficiente proporción de estímulos morales en relación a los resultados alcanzados y las calificaciones otorgadas.
Nivel de satisfacción con el sistema de estimulación moral y material	42,49 %	Los trabajadores se sienten insatisfechos con el sistema de estimulación moral y material.
Incongruencias entre los salarios	2,90	Se observa una adecuada relación entre los salarios devengados por los jefes y los subordinados.
Índice de ingreso de los trabajadores	864,69 \$/trab.-mes	El pago de los salarios a los trabajadores se comportó según lo esperado.
Índice de gastos de personal	46,32 %	Se observa una proporción de gastos de personal próximo al 50 % lo que se corresponde con las características propias de una entidad hospitalaria.

Los resultados de la aplicación de la lista de chequeo se muestran a continuación:

- Un 32,99 % de los encuestados expresan que no existe correspondencia entre el salario del cargo y el de la nómina
- El 100 % afirma que la entidad posee una forma de pago a tiempo y un sistema de pago por tarifa horaria, los que se corresponden con la legislación vigente

- El 100 % considera que existe correspondencia entre la forma y sistema de pago con el proceso donde se aplica, además de que la entidad realiza pagos adicionales autorizados por la legislación vigente
- El 93,81 % plantea que existe correspondencia entre el sistema de pago aplicado y lo pagado realmente en la nómina
- Un 25,77 % manifiesta que no hay correspondencia entre el pago adicional autorizado para el cargo y lo realmente pagado
- Un 45,32 % de los encuestados declaran su insatisfacción con el sistema de estimulación moral y material.

A estos resultados se les realizó un análisis de fiabilidad y se obtuvo un valor Alpha de Cronbach del 0,761 superior a 0,7, lo que demuestra que los datos obtenidos son fiables. Los trabajadores manifiestan que, a pesar del incremento del salario básico, se sienten insatisfechos con la remuneración recibida pues no satisfacen las necesidades básicas de los mismos. Estos declararon que los cargos deben poseer un mayor salario por las labores que les son asignadas y las tareas que tiene que asumir.

Una vez realizados los diagnósticos de las políticas y de los procesos claves se aplicó el instrumento propuesto por el autor (**Anexo 6**) para que los expertos realizaran las valoraciones correspondientes. Se determinaron los pesos de importancia relativa de cada atributo W_{ak} mediante el método de concordancia de Kendall (el coeficiente de concordancia resultó de 0,556; 0,68; 0,588; 0,7 y 0,688 mayor del 0,50 % en los cinco grupos). Las puntuaciones P_{ak} asignadas a cada atributo se realizaron mediante la metodología propuesta por Vega de la Cruz y Nieves Julbe (2015). Los resultados se muestran en la tabla 2.8 siguiente:

Tabla 2.8 Resultados del diagnóstico de las políticas y procesos claves del SGICH

Elementos del SGICH	Atributo	Pesos de relevancia W_{ak}	Puntuación otorgada por los expertos (P_{ak})					$P_{ap} \times W_{ak}$	Nivel de desarrollo (ND_K) en %
			1	2	3	4	5		
Políticas y prácticas del SGICH	A1	0,3000	X					0,3000	34,00
	A2	0,2200		X				0,4400	
	A3	0,1300		X				0,2600	
	A4	0,3500		X				0,7000	
	Total	1,0000	Nivel de desarrollo Muy Bajo					1,7000	
Selección e integración	A1	0,1800	X					0,1800	46,88
	A2	0,3200		2,70				0,8640	

	A3	0,3600		2,60		0,9360	
	A4	0,1400		2,60		0,3640	
	Total	1,0000	Nivel de desarrollo Muy Bajo			2,3440	
Evaluación del desempeño	A1	0,1800		3,80		0,6840	72,68
	A2	0,1500		3,20		0,4800	
	A3	0,3400		2,80		0,9520	
	A4	0,3300			4,60	1,5180	
	Total	1,0000	Nivel de desarrollo Medio			3,6340	
Capacitación y desarrollo	A1	0,1300		3,60		0,4680	77,92
	A2	0,3200		3,60		1,1520	
	A3	0,1900			4,40	0,8360	
	A4	0,3600			X	1,4400	
	Total	1,0000	Nivel de desarrollo Medio			3,8960	
Estimulación moral y material	A1	0,1800		3,60		0,6480	73,54
	A2	0,2900			4,30	1,2470	
	A3	0,3800		3,90		1,4820	
	A4	0,1500		X		0,3000	
	Total	1,0000	Nivel de desarrollo Medio			3,6770	

Como se pudo observar en el análisis anterior el proceso SEI y las políticas y prácticas del SGICH poseen un Nivel de desarrollo Muy Bajo y constituyen el centro de atención, sin descuidar al resto, de las mejoras a realizar. De acuerdo a los resultados obtenidos con anterioridad el equipo de trabajo consideró que se deben diseñar y perfeccionar los procedimientos para un correcto funcionamiento de esta norma. Para alcanzar los resultados deseados se consideró necesario establecer un lenguaje y estructura comprensible en la redacción de los procedimientos y los modelos de registros utilizados en estos.

Paso 7. Formulación de políticas y estrategias

Una vez realizado el diagnóstico se procedió a formular las políticas y estrategias a seguir para la correcta implementación de la norma PPGCH. Estas representarán los intereses de la dirección y las principales acciones a realizar para la mejora del sistema.

Tarea 7. Formulación de políticas: El equipo de trabajo empleó las técnicas de trabajo en grupo, revisión de documentos y tormenta de ideas para la elaboración de las políticas del SGICH. Estas se basan en los diagnósticos realizados, las fortalezas detectadas y los intereses de la dirección. Las políticas redactadas se exponen a continuación:

Es **Política en Gestión de Capital Humano** del Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin” atraer, desarrollar, proteger y mantener al personal comprometido con el

eficaz cumplimiento de la misión, los objetivos organizacionales y la mejora continua de sus competencias.

- **Política de selección e integración:**

Contratar, familiarizar y retener a trabajadores que demuestren poseer las competencias requeridas para el cargo durante la selección e integración.

- **Política de evaluación del desempeño:**

Controlar sistemáticamente el desempeño de los trabajadores y el cumplimiento de los indicadores establecidos.

- **Política de capacitación y desarrollo:**

Garantizar a todo el personal la preparación necesaria para el desarrollo de sus tareas actuales y futuras.

- **Política de estimulación moral y material:**

Reconocer el desempeño de los trabajadores en el pago del salario correspondiente y mediante el funcionamiento adecuado del sistema de estimulación moral existente.

Con la formulación de las políticas del SGICH la organización tiene una guía de actuación en la toma de decisiones para el cumplimiento de las estrategias y objetivos trazados. Estas políticas definen la filosofía para la puesta en práctica e implementación de los procedimientos diseñados y el control efectivo de los mismos.

Tarea 8. Elaboración de las estrategias

Las estrategias definidas para el cumplimiento de las políticas formuladas se muestran en el **Anexo 14**. Estas están dirigidas al perfeccionamiento de la norma PPGCH y a los procesos claves abarcados para lograr la mejora del AC.

Paso 8. Mejora y (o) diseño de los procesos claves del SGICH

A continuación se elaboraron los mapas específicos de cada uno de los cuatro procesos claves. En este paso se identificaron las entradas, las salidas y se establecieron las relaciones y dirección entre los subprocesos. El mapa específico elaborado para el proceso SEI aparece en la figura 2.3. Una vez identificados los principales elementos del proceso se procedió a la confección de los flujogramas, en donde se tuvieron en cuenta las principales entradas, transformaciones, salidas y la secuencia de actividades que tienen lugar durante los procesos. La representación gráfica del proceso de SEI aparece en el **Anexo 15**.

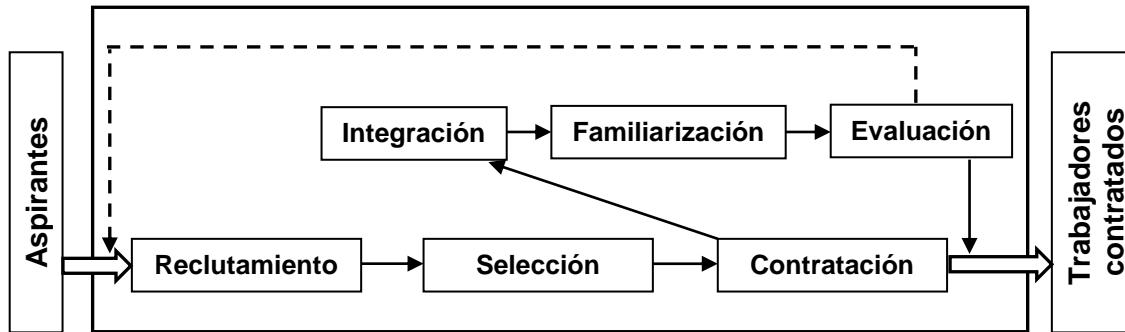


Figura 2.3 Mapa específico del proceso selección e integración

Para la identificación de riesgos se realizó una tormenta de ideas por el equipo de trabajo. Aquellos decididos como principales y que afectan a los cuatro procesos de manera general y a cada uno de ellos se listan en el **Anexo 16**.

Se mejoraron y (o) diseñaron los procedimientos en donde se tuvieron en cuenta, las principales actividades identificadas, los resultados de las encuestas, indicadores y las estrategias trazadas para el logro de las políticas propuestas. En el **Anexo 17** se muestra el procedimiento diseñado para el proceso de selección e integración. Para el resto de los procesos se realizaron mejoras en la redacción, la secuencia de actividades y los modelos de registros necesarios para su realización.

Paso 9. Elaboración del Manual de PPGCH

Los procedimientos mejorados y (o) diseñados para cada la norma PPGCH, constituyen documentos oficiales para la organización, que responden al cumplimiento de la legislación laboral aprobada por los organismos correspondientes. Para la denominación de los documentos se empleó la abreviatura PGAC-5-#, que significa Procedimiento General para el Ambiente de Control seguido del número 5 por constituir esta la quinta norma dentro del componente y cada uno de los procedimientos estarán enumerados por su orden de creación.

Paso 10. Elaboración del Plan de Acción para la implementación de las PPGCH

Se realizó una reunión con la alta dirección de la entidad en donde se presentaron los resultados de la presente investigación. Como parte de los acuerdos para la implementación de las nuevas políticas y prácticas se elaboró un Plan de Acción (**Anexo 18**) el cual fue sometido a la aprobación en Consejo de Dirección realizado en el mes de mayo del 2016. Las restantes etapas del procedimiento quedaron a disposición de la organización para su posterior puesta en práctica.

2.4 Valoración del impacto económico y social

Como resultados del procedimiento desarrollado en la presente investigación se logró:

- Formular la política del SGICH y las políticas de sus procesos claves
- Diseñar el procedimiento para la selección e integración y realizar mejoras en los procedimientos de los otros procesos claves
- Confeccionar un Manual de PPGCH con los procedimientos para desarrollar los procesos claves del SGICH.

En el aspecto económico constituye un ahorro aproximado de \$ 12 500 por concepto del pago a consultores externos para el desarrollo del estudio. Se proponen varios indicadores que permitirán controlar la eficiencia, eficacia y efectividad en la realización de los procesos. Los procedimientos proyectados permitirán emplear adecuadamente los recursos materiales y financieros, a partir de la planificación, organización y control de los mismos.

Desde el punto de vista social la organización podrá tributar a lo planteado en la Resolución 60/2011 y en la familia de NC 3000: 2007. Con el procedimiento propuesto se logrará gestionar el control interno y el capital humano para mejorar el desempeño individual y organizacional. Con la realización de las acciones propuestas para la solución de las deficiencias detectadas se contribuirá a que la entidad se desempeñe adecuadamente en cuanto al SCI y el SGICH. Se otorga a la organización la flexibilidad y cultura para adaptarse a los cambios, lo cual favorece a la forma de pensar, la participación y compromiso del personal.

Conclusiones

1. Se evidenció en la elaboración del marco teórico-práctico referencial la trascendencia de las PPGCH en la implantación del Ambiente de Control y la función de componente base que este último posee dentro del CI en las entidades. Se demostró la relación existente entre la norma PPGCH y los procesos claves del SGICH mediante el criterio de diferentes autores e instituciones.
2. Se determinó el procedimiento para la implementación de las PPGCH mediante la adaptación de la metodología desarrollada por Nieves Julbe (2010), los estudios realizados por Rodríguez Guilarte (2015) y los aportes de diferentes autores. Para ello se tuvieron en cuenta las reglamentaciones actuales en el Código de trabajo, su reglamento y las establecidas por el MINSAP.
3. Se demostró la valoración positiva del procedimiento propuesto en relación con su lógica y contenido mediante el criterio de expertos propuesto por Vega de la Cruz y Nieves Julbe (2015), en donde se obtuvo un coeficiente de validación de 3,40. Se aplicó parcialmente el procedimiento en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin” que permitió confeccionar y perfeccionar las políticas y procesos claves del SGICH.

Recomendaciones

1. Continuar la aplicación del procedimiento propuesto en la organización objeto de estudio para la implantación, el seguimiento y perfeccionamiento continuo de las políticas y procesos claves del SGICH.
2. Aprovechar la flexibilidad del procedimiento propuesto para la incorporación de nuevos métodos y herramientas que permitan su profundización y aplicación en otras entidades en función de sus características propias.
3. Socializar las experiencias y resultados alcanzados en la presente investigación para continuar su perfeccionamiento.

Bibliografía

1. Álvarez López, L. F. (2002). Procedimiento de diseño de Sistemas de Estimulación para las organizaciones. (Tesis para optar por el título de Master en Dirección), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba.
2. Amable Hernández, R. (2011). Propuesta de un sistema de capacitación basado en las competencias laborales en la Dirección Municipal de Vivienda. (Tesis para optar por el título de Máster en Administración de Empresas. Mención Gestión de la producción y los servicios), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
3. Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque, Perú.
4. Avila Machado, R. L. (2014). Aplicación de un procedimiento de evaluación del desempeño para la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en la empresa de Producciones Hidromecánicas de Banes. (Tesis de Diploma), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
5. Baute Miyares, Y. (2012). Propuesta de un procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Escuela de Formación Integral "Antonio Guiterras" de Matanzas. (Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
6. Borroto Pentón, Y. (2005). Contribución al mejoramiento de la gestión del mantenimiento en hospitales en Cuba. Aplicación en hospitales de la provincia Villa Clara. (Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara.
7. Brazzolotto, S. (2012). Aplicación de la Evaluación del Desempeño por Competencias a las Organizaciones. (Trabajo de Investigación), Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.
8. Carrasco Hernández, A. J. y Rubio Bañón, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito. Revista de Empresa, N° 22, octubre-diciembre 2007
9. Casagrán Socarrás, T. (2005). Metodología de un sistema de reclutamiento y selección de personal para el CEADEN. (Trabajo en opción del título de Master), ISPJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
10. Castaño Collado, M. G., López Montalvo, G. de la M. y Prieto Zamora, J. M. (2011). Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S). Madrid, España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
11. Cevallos Márquez, M. F. (2011). Diseño e implementación de un Sistema de compensación con enfoque estratégico en los recursos humanos para fortalecer la estrategia de negocio. Caso de aplicación: en la Empresa Industrial ecuatoriana "XYZ". (Tesis de grado previo a la obtención de Maestría en Gerencia Empresarial), Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.
12. Contraloría General de la República de Costa Rica (2009). Normas de control interno para el Sector Público.
13. Contraloría General de la República de Cuba (2011). Resolución No. 60/11 Normas del Sistema de Control Interno. La Habana, Cuba.
14. Contraloría General del Estado de Ecuador (2009). Normas Técnicas de Control Interno.

15. Correa Sánchez, D. (2012). Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja. (Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
16. Corredera Rilo, E. (2013). Gestión de los Recursos Humanos en empresas innovadoras. (Máster en Gestión de los Recursos Humanos y del Empleo), Universidad del País Vasco, España.
17. Corte de Cuentas de la República El Salvador (2004). Normas Técnicas de Control interno.
18. Corzo de León, J. B. (2005). Diseño del sistema de compensación salarial para una empresa de servicios financieros. (Tesis de Diploma), Universidad de San Carlos de Guatemala.
19. Cuesta Santos, A. (2001). Gestión por competencias. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
20. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (Segunda edición corregida y ampliada ed.): Editorial: Academia.
21. Chiavenato, Idalberto (2002). Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia: Ed. McGraw Hill.
22. Chiavenato, I. (2003). Gestión del Talento Humano (3ra. Edición ed.). Colombia: Editorial McGraw-Hill.
23. de la Torre Alfonso, O. R. (2006). Procedimiento de selección de personal a partir de las competencias laborales en la Empresa de Gas Manufacturado. (Tesis de Maestría en Gestión de Recursos Humanos), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ciudad de La Habana, Cuba.
24. Dessler, G. y Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano (5ta Edición ed.): Editorial Pearson.
25. Duvergel Castillo, I. (2015). Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en el Hospital Provincial Docente Vladimir Ilich Lenin. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín.
26. Escobar Romero, S. de la C. (2011). Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Unidad Empresarial de Construcción de Materiales Alternativos de Cárdenas. (Tesis para optar por el título de Máster en Administración de Empresas. Mención Gestión de la producción y los servicios), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
27. García-Pintos E., A., García, J.M. y Piñeiro, P. (2010). Incidencia de las políticas de recursos humanos en la transferencia de conocimiento y su efecto sobre la innovación. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 16, ISSN: 1135-2523, pp. 149-163.
28. García Fenton, V. (2011). Procedimiento para la implementación de la Gestión del Capital Humano en servicios asistenciales de hospitales. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.
29. García Rodríguez, H. U. (2013). Procedimiento para la capacitación y desarrollo de los trabajadores en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. (Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

30. Giraldo Henao, C. P. (2004). Creación de un modelo de Evaluación del Desempeño bajo la teoría de las competencias. (Monografía para optar el título de Psicóloga), Universidad de Antioquía, Medellín, Colombia.
31. González Pupo, R. R. (2015). Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos. Aplicación en el proceso de esterilización del Hospital General Universitario “Vladimir Ilich Lenin”. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín.
32. Green Soto, Y. (2014). Diagnóstico de la selección, evaluación de desempeño y formación por competencias como contribución a la eficacia del proceso operaciones en EMCOMED, Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
33. Guzmán Labra, P. y Olave Lacámara, S. (2004). Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas. (Seminario Título Ingeniero Comercial. Mención Administración), Universidad de Chile.
34. Hernández Junco, V. (2009). Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
35. Hernández Nariño, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
36. Latorre Navarro, M. F. (2011). La Gestión de los Recursos Humanos y el desempeño laboral. (Tesis Doctoral), Universidad de Valencia.
37. León Velázquez, A. A. (2004). Proceso de selección de personal para las pymes de la construcción. (Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración de la Construcción), Instituto Tecnológico de la Construcción. Sede Querétaro, Santiago de
38. López Moreno, A. (2011). Propuesta de procedimiento para la evaluación de desempeño con indicadores específicos basado en competencias laborales. Caso: Camarera de Habitación, Hotel Tuxpan. (Tesis presentada en opción al título de Master en Administración de Empresa. Mención Gestión de la producción y los servicios), Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
39. M. Gatica, N. (2014). La carrera profesional del personal del INTA. Aplicabilidad del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial. Alcances y perspectivas. Período 2006-2011-Centro Regional La Pampa-San Luis. (Tesis presentada para obtener el título de Magister en Gestión Empresarial), Universidad Nacional de La Pampa, Santa Rosa, Argentina.
40. Marrero Fornaris, C. E. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
41. Martín Sierra, C. (2011). Gestión de Recursos Humanos y retención del Capital Humano Estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. (Tesis Doctoral), Universidad de Valladolid, España.
42. Mejía Chan, Y. M. (2012). Evaluación del Desempeño con enfoque en las Competencias Laborales (Estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la

- ciudad de Quetzaltenango). (Previo a conferirle en el grado académico de: Licenciada), Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
43. Mesa Tapia, I. (2009). Propuesta de un procedimiento para el diagnóstico y proyección del Sistema de Formación y desarrollo por competencias de los educadores de la Escuela de Formación Integral de Matanzas. (Tesis para optar por el Título Académico de Máster en Administración de Empresa), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
44. Ministerio de Finanzas y Precios (2003). Resolución 297 Definición de Control Interno. Contenido de los componentes y sus normas. Cuba.
45. Ministerio de Salud Pública (2014). Resolución 282/14 Reglamento sobre la contratación, ubicación, reubicación, promoción, inhabilitación y suspensión temporal en el ejercicio de la profesión de los profesionales y técnicos de la medicina. La Habana, Cuba.
46. Ministerio de Salud Pública (2006). Proyecciones de la salud pública en Cuba para el 2015. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Médicas.
47. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos. (Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), ISPJAE.
48. Nieves Julbe, A. F. (2010). Procedimiento para implantar el Ambiente de Control a través de procesos claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
49. Nuñez Cruz, C. R. y Téllez Aguedo, G. (2015). Aplicación parcial del procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano en el Hospital Provincial General "Vladimir Ilich Lenin". Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.
50. Oficina Nacional de Normalización (2007). NC 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. Ciudad de La Habana, Cuba.
51. Organización Internacional del Trabajo (2012). Guía de buenas prácticas sobre recursos humanos en la profesión docente (Primera Edición ed.). Ginebra, Suiza.
52. Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
53. Palmero Velázquez, L. (2015). Aplicación parcial de un procedimiento para la evaluación del desempeño individual en el Hotel Playa Pesquero. (Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín.
54. Peña Riverón, L. (2008). Procedimiento para implantar las normas del Ambiente de Control, teniendo como base la Gestión Integrada del Capital Humano, en la Empresa Eléctrica Huguín. (Tesis de Diploma), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
55. Pérez Báez, Y. (2007). Aplicación de un procedimiento específico para la mejora de procesos hospitalarios. Caso hospitalización. (Trabajo de Diploma), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
56. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministros. Modelo y procedimiento para organizaciones comercializadoras.

- (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Martha Abreu", Las Villas.
57. Pérez Viera, O. (2006). Un Sistema de Capacitación para el desarrollo de la competencia comunicativa en los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas), Instituto Superior Pedagógico Héctor A. Pineda Zaldívar, Ciudad de La Habana.
58. Pía Hernando, M. (2007). Las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Mar de Plata. (Maestría en Administración de Negocios), Universidad Nacional de Mar de Plata, Argentina.
59. Prat, R. y Muñiz, L. (2002). Sistemas de retribución variable e indicadores de control de gestión. Partida Doble, N° 135, pp. 66-79.
60. Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal. (Especialización en Gestión del Talento Humano y la productividad), Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
61. Puchol, L. (2003). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (5ta Edición ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
62. Rascón Ortigoza, K. G. (2010). Propuesta para implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal, en el Instituto de la Defensa Pública Penal. (Tesis de Diploma), Universidad de San Carlos de Guatemala.
63. Reyes Benítez, L. (2009). Metodología para medir el impacto de la capacitación en dependiente de servicio gastronómico del Hotel Breezes Bella Costa. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Máster en Gestión Turística), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
64. Reyes Jardinez, L. (2011). Tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la gestión del capital humano en universidades. Aplicación en el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa. (Tesis presentada en opción título de Máster en Ingeniería Industrial. Mención: Recursos Humanos), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
65. Rodríguez Bolívar, M. I. (2007). Propuesta de mejoramiento para los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño, integrada al Sistema de Gestión de Calidad en Servientrega S.A. (Proyecto de Grado), Universidad de La Salle, Bogotá.
66. Rodríguez Guilarte, R. (2015). Procedimiento para el diagnóstico, proyección y control de la Gestión de Capital Humano en empresas mixtas. Aplicación parcial en Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín.
67. Rodríguez Moreno, L. (2011). Aplicación de un procedimiento para la Evaluación del Desempeño con indicadores específicos al personal de enfermería de la sala "I" del Hospital "Mario Muñoz Monroy". (Trabajo de Diploma), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
68. Rodríguez Pérez, J. M. (2001). Los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos y la efectividad de las organizaciones. Oviedo, España.
69. Rodríguez Pérez, J. M. (2003). Influencia de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos sobre los resultados organizativos percibidos: Un análisis de la industria manufacturera española. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 9, N° 1, 2003, ISSN: 1135-2523, pp. 31-48.

70. Romero Fernández, P. M. y Sánchez Gardey, G. (2008). Factores determinantes de la gestión de los Recursos Humanos en las Pyme. (Tesis Doctoral), Universidad de Cádiz, España.
71. Sánchez Henríquez, J. y Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, núm. 32, enero-junio, pp. 54-82.
72. Serrano Suárez, A. (2011). Aplicación de un Procedimiento para la Evaluación del Impacto de la Capacitación en los Profesores de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. (Trabajo de Diploma), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"
73. Serres Peris, M. A. (2014). Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño para una empresa de desarrollo de software de gestión empresarial. (Tesis de Diploma), Universidad Politécnica de Valencia, España.
74. Servicio Vasco de Salud (2004). Política de Gestión de Personas. España.
75. Sindicatura General de la Nación Argentina (2014). Normas Generales de Control Interno.
76. Tribunal Superior de Cuenta de Honduras. (2008). Manual de Normas Generales de Control Interno.
77. Vanstapel, F. (2004). Guía para las normas de control interno del sector público. Viena, Austria: INTOSAI.
78. Varela Izquierdo, N. (2001). Gestión turística. Perfeccionamiento de los Recursos Humanos en el sector hotelero. (Tesis para optar por el Título de Doctor en Ciencias Técnicas), Ciudad de la Habana, Cuba.
79. Vega de la Cruz, L. O. (2014). Procedimiento para la modelación multicriterio de los recursos más representativos en los sistemas logísticos. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba.
80. Vega de la Cruz, L. O. y Nieves Julbe, A. F. (2015). Validación prospectiva de modelos académicos. *Enl@ce*, 18(3).
81. Velázquez Zaldívar, R. y Delgado Pérez, E. (2002). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Monografía., Universidad de Holguín, Cuba.
82. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
83. Villarroya Martínez, M. (2012). Las Prácticas de Recursos Humanos y el rendimiento organizacional. Un estudio contextualizado en la Administración Local Catalana. (Tesis Doctoral), Universitat Rovira i Virgili, Cataluña, España.
84. Zayas Agüero, P. (2002). Los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de selección de personal. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales).

Anexos

Anexo 1: Conceptos de control interno

Autor	Concepto
AICPA (1963)	Comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados que se adoptan en el seno de un negocio para salvaguardar los activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la eficiencia operativa y alentar la observancia de las políticas ejecutivas prescritas.
Gómez Morfín (1968)	Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.
Fowler Newton (1976)	Un conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión, para el logro de los fines de la organización.
<i>Institute of Internal Auditors</i> (1983)	Es toda acción llevada a cabo por la dirección para favorecer la posibilidad de que objetivos y metas establecidos sean alcanzados. La dirección planifica, organiza y dirige la ejecución de las acciones suficientes para proporcionar razonable seguridad de que los objetivos y metas se logren. Así, el control es la consecuencia de una apropiada planificación, organización y dirección por parte de la gerencia.
<i>Committee of Sponsoring Organizations</i> (1992)	Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
Carmona González (2003)	Proceso, donde los controles son una serie de acciones, cambios o funciones, que en su conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto convierte al CI en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas.
Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba (2003)	Es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información; eficiencia y eficacia de las operaciones; cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad.
Corte de Cuentas de la República El Salvador (2004)	Se entiende por sistema de CI el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.
Marco Integrado de control interno para Latinoamérica (2004)	El control interno es un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones, es una herramienta y un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos institucionales.

Anexo 1: Conceptos de control interno (continuación)

Autor	Concepto
Vanstapel (2004)	El CI es un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales: Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones; Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad; Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables; y Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño.
Tribunal Superior de Cuentas Honduras (2008)	Proceso permanente y continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de las entidades públicas y privadas, con el propósito de asistir a los servidores públicos en la prevención de infracciones a las leyes y a la ética, con motivo de su gestión y administración de los bienes nacionales.
Contraloría General del Estado Ecuador (2009)	El CI es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.
Contraloría General de la República de Costa Rica (2009)	Comprende la serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización, fundamentalmente en las siguientes categorías: a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; b) Confiabilidad y oportunidad de la información; c) Eficiencia y eficacia de las operaciones; y d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.
Contraloría General de la República de Cuba (2011)	El CI es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.
Sindicatura General de la Nación Argentina (2014)	El CI es un proceso llevado a cabo por las autoridades superiores y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos organizacionales -tanto en relación con la gestión operativa, con la generación de información y con el cumplimiento de la normativa.
González Pupo (2015)	Proceso integrado llevado a cabo por la dirección y el resto del personal, a través de una efectiva planificación, ejecución y control. Se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que proporciona un grado de seguridad razonable al cumplimiento de los objetivos estratégicos y contribuir a lograr un uso eficiente de los recursos (activos, materiales, etc.)

Fuente: Tomado y ampliado de González Pupo (2015). Anexo 2.

Anexo 2: Conceptos de políticas de recursos humanos

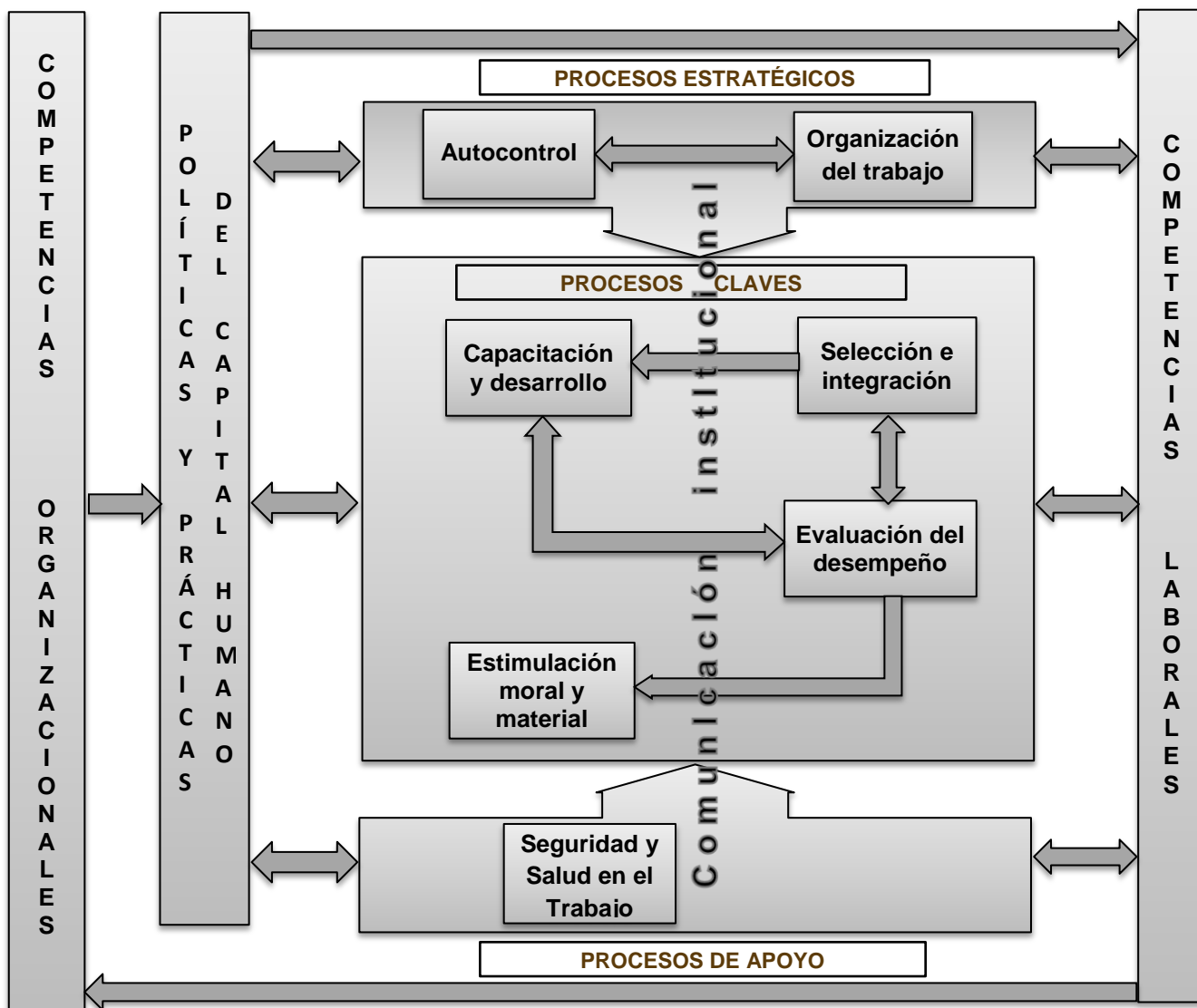
Autor	Concepto
Diccionario de la Real Academia Española	Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.
Chiavenato (2002)	Se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.
Puchol (2003)	Declaraciones o ideas muy generales que representan la posición oficial de la compañía ante determinadas cuestiones, y que ayudan a tomar decisiones conformes a la cultura de la empresa.
Servicio Vasco de Salud (2004)	Conjunto de principios orientadores de las actuaciones futuras en materia de Gestión de las Personas.
Pérez Campaña (2005)	Principios o guías que conforman la conducta de las entidades y que las distinguen. Estas guías se fundamentan en principios filosóficos y éticos y tienen como fin lograr una organización estable, consistente y duradera. A estos principios, guías, o marcos de actuación para la gestión se les llama políticas.
Pía Hernando (2007)	Son guías de pensamiento en la manera de tomar decisiones que establece la dirección de la organización para lograr cierta coherencia y coordinación.
Contraloría General de la República Costa Rica (2009)	Criterios o directrices de acción elegidas como guías en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional. Sirven como base para la implementación de los procedimientos y la ejecución de las actividades de control atinentes.
Latorre Navarro (2011)	Dirigen las actuaciones en materia de recursos humanos basándose en la filosofía de los recursos humanos subyacente en cada organización. Esta filosofía define la concepción sobre la persona, el grupo y la colectividad, el trabajo y las relaciones entre las personas y los sistemas organizados. Esta filosofía subyacente y las políticas derivadas de la misma se operacionalizan en las prácticas de recursos humanos.
Martín Sierra (2011)	Herramientas que permiten que algunos recursos humanos cumplan las características deseables de todo recurso para constituirse como fuente de ventajas competitivas.
Contraloría General de la República de Cuba (2011)	Pautas, reglas o directrices de acción elegidas como guías en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.

Anexo 3: Principales prácticas de los recursos humanos

Autores ¹⁶	Prácticas de recursos humanos concebidas
COSO (1992)	Contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, asesoría, promoción, compensación y acciones de corrección.
Ahmad, S., Schroeder, R.G. (2003)	Contratación selectiva, formación extensiva, retribución contingente, equipos de trabajo, diferencias de estatus, seguridad laboral, comunicación.
Chiavenato (2003)	Reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.
El Salvador (2004)	Contratación, inducción, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias
Vanstapel F. (2004)	Contratación, orientación, capacitación, educación, asesoramiento y evaluación, consultoría, promoción, compensación y acciones correctivas.
Horgan, J., Muhlau, P. (2006)	Contratación selectiva, socialización, formación, retribución contingente, participación, comunicación y confianza.
Carlson, D.S., Upton, N., Seaman, S. (2006)	Formación y desarrollo, contratación selectiva, evaluación del desempeño y compensación competitiva.
Gong, Y., Law, K.S., Chang, S., Xin, K.R. (2009)	Selección, formación, evaluación, desarrollo, compensación contingente, promoción interna, beneficios, participación, comunicación y seguridad y salud.
Dessler y Varela (2011)	Reclutamiento, capacitación, evaluación, remuneración, ambiente seguro, código de ética y trato justo.
Katou, A. (2011)	Selección, formación, evaluación, desarrollo, compensación contingente, promoción interna, beneficios, participación, comunicación y seguridad y salud.
Martín Sierra (2011)	Diseño enriquecido de Puesto, Retribución, Desarrollo profesional del empleado, Conciliación Vida laboral-personal, Soporte del supervisor, Comunicación Interna, Participación, Relación con compañeros.
Razouk, A.A. (2011)	Evaluación vinculada al rendimiento, a la formación y a la promoción, incrementos salariales individuales, reparto de beneficios, información, discusiones de grupo y trabajo en equipo, grupos de calidad.
Corredera Rilo (2012)	Estructura organizativa, sistema de reclutamiento y selección, estabilidad en el empleo, gestión del conocimiento, formación, sistema retributivo, sistema de reconocimiento, desarrollo de la carrera profesional, evaluación del desempeño, participación y trabajo en equipo, descentralización de la toma de decisiones y autonomía, comunicación, liderazgo e implicación y establecer una cultura organizacional.
Dugarte Rodríguez (2012)	Captación, orientación, entrenamiento, evaluación, promoción y compensación.
Organización del Trabajo (2012)	Formación inicial; desarrollo profesional integral; la contratación y retención de candidatos bien calificados y altamente motivados; buenas condiciones de enseñanza y aprendizaje; y participación en la toma de decisiones.
Villarroya Martínez (2012)	Contratación selectiva, formación continua, evaluación formal de desempeño, retribución contingente, autonomía, trabajo en equipo, comunicación interna, seguridad en el trabajo, promociones internas, participación en la toma de decisiones.

¹⁶ Los siguientes autores y sus políticas mencionadas (Razouk, A.A., 2011; Katou, A., 2011; Gong, Y., Law, K.S., Chang, S., Xin, K.R., 2009; Carlson, D.S., Upton, N., Seaman, S., 2006; Horgan, J., Muhlau, P., 2006; Ahmad, S., Schroeder, R.G., 2003) fueron tomados de la Tabla 2.3 de Villarroya Martínez (2012). pp. 67-72.

Anexo 5: Enfoque de procesos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y su relación con las políticas y prácticas del capital humano



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Instrumento para evaluar el Nivel de desarrollo de las políticas, prácticas y procesos claves del SGICH

Fuente: Adaptado de Nieves Julbe (2010).

Elemento	Atributo\Valoración	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Políticas y prácticas del SGICH	1. ¿Están elaboradas las políticas del SGICH?	No	Están mal elaboradas.	La mayoría no están bien elaboradas.	Algunas presentan deficiencias.	Están correctamente elaboradas.
	2. ¿Existe conocimiento de estas por parte de los trabajadores?	No	No son conocidas por la mayoría de los trabajadores.	Solo son conocidas por algunos trabajadores.	Son conocidas por la mayoría de los trabajadores.	Son conocidas por todos los trabajadores.
	3. ¿Están elaboradas como resultado del diagnóstico de sus procesos?	No	No se realizan los diagnósticos de sus procesos para su elaboración.	Se realizan diagnósticos parciales de sus procesos pero no son elaboradas en base a estos.	Se realizan diagnósticos de sus procesos y algunas son elaboradas en base a estos.	Están elaboradas a partir del diagnóstico de sus procesos
	4. ¿Existe satisfacción con el cumplimiento de las políticas?	No	Existe satisfacción con algunas pero se incumplen en ocasiones.	Existe satisfacción con la mayoría pero se incumplen en ocasiones.	Existe satisfacción con todas pero se incumplen en ocasiones.	Existe satisfacción con todas y se cumplen en todo momento.
Selección e integración	1. ¿Existe un correcto procedimiento para realizar este proceso?	No	Está mal elaborado y no está actualizado.	Está actualizado pero está mal elaborado.	Está actualizado pero presenta deficiencias.	Está actualizado y correctamente elaborado.
	2. ¿Se cumplen las tareas previstas para este proceso?	No	Se cumplen algunas tareas pero no se siguen los pasos.	Se incumplen algunas de las tareas pero se siguen los pasos.	Se cumplen todas las tareas pero no se siguen los pasos.	Se cumplen todas las tareas y en el orden correcto.
	3. ¿Se realiza este proceso teniendo en cuenta las competencias de los cargos?	No	Existen requisitos fundamentales de los cargos pero no en base a las competencias.	Existen requisitos específicos para algunos cargos pero no en base a las competencias.	Existen requisitos para todos los cargos pero solo algunos en base a las competencias.	Se realizan en base a las competencias.
	4. ¿Hay satisfacción con las actividades de acogida que se realizan?	No	Se realizan algunas actividades pero la mayoría de los candidatos están insatisfechos.	Se realizan algunas actividades pero hay insatisfacción por algunos candidatos.	Se realizan todas las actividades pero hay insatisfacción por algunos candidatos.	Se realizan todas las actividades y existe satisfacción.

Anexo 6: Instrumento para evaluar el Nivel de desarrollo de las políticas, prácticas y procesos claves del SGICH (continuación)

Fuente: Adaptado de Nieves Julbe (2010).

Elemento	Atributo\Valoración	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Evaluación del desempeño	1. ¿Existe un correcto procedimiento para realizar este proceso?	No	Está mal elaborado y no está actualizado.	Está actualizado pero está mal elaborado.	Está actualizado pero presenta deficiencias.	Está actualizado y correctamente elaborado.
	2. ¿Se cumplen las tareas previstas para este proceso?	No	Se cumplen algunas tareas pero no se siguen los pasos.	Se incumplen algunas de las tareas pero se siguen los pasos.	Se cumplen todas las tareas pero no se siguen los pasos.	Se cumplen todas las tareas y en el orden correcto.
	3. ¿Se tienen en cuenta los indicadores para cada cargo?	No	Sólo se evalúa lo referido a: disciplina, cumplimiento del plan de trabajo y actitud.	Se evalúan indicadores específicos para algunos de los cargos.	Se evalúan indicadores específicos para la mayoría de los cargos.	Se utilizan indicadores relacionados con las competencias laborales.
	4. ¿Hay satisfacción con los resultados de este proceso?	No	Algunos trabajadores están insatisfechos por la falta de correspondencia con sus resultados.	Algunos trabajadores se encuentran satisfechos cuando existen deficiencias en los resultados.	Las evaluaciones tienen correspondencia con los resultados pero los trabajadores se sienten insatisfechos.	Las evaluaciones se corresponden con los resultados y existe satisfacción.
Capacitación y desarrollo	1. ¿Existe un correcto procedimiento para realizar este proceso?	No	Está mal elaborado y no está actualizado.	Está actualizado pero está mal elaborado.	Está actualizado pero presenta deficiencias.	Está actualizado y correctamente elaborado.
	2. ¿Se elabora un plan de capacitación y desarrollo?	No	No se tiene en cuenta las NCA ¹⁷ de la mayoría de los trabajadores.	Se tienen en cuenta las NCA de algunos trabajadores.	Se tienen en cuenta las NCA y las evaluaciones del desempeño de la mayoría de los trabajadores.	Se elabora en base a las NCA, las evaluaciones del desempeño y la estrategia de la entidad para cada uno de los trabajadores.
	3. ¿Se cumplen las acciones formativas previstas en el plan?	No	Se cumplen algunas acciones formativas.	Se incumplen algunas de las acciones formativas.	Se cumplen la mayoría de las acciones formativas.	Se cumplen todas las acciones formativas.

¹⁷ Necesidades de Capacitación y Aprendizaje.

**Anexo 6: Instrumento para evaluar el Nivel de desarrollo de las políticas, prácticas y procesos claves del SGICH
(continuación)**

Fuente: Adaptado de Nieves Julbe (2010).

Elemento	Atributo\Valoración	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Capacitación y desarrollo	¿Las acciones de capacitación realizadas satisfacen las NCA de los trabajadores?	No	No se satisfacen las NCA de la mayoría de los trabajadores.	No se satisfacen las NCA de algunos de los trabajadores.	Se satisfacen la mayoría de las NCA de los trabajadores.	Se satisfacen las NCA de los trabajadores.
Estimulación moral y material	1. ¿Existen los reglamentos y procedimientos con las formas y sistemas de pago aprobados?	No	Están mal elaborados y no están actualizados.	Están actualizados pero están mal elaborados.	Están actualizados pero presentan deficiencias.	Están actualizados y correctamente elaborados.
	2. ¿Se cumple lo establecido por la legislación para el pago de los salarios?	No	Se incumplen para algunos de los cargos.	Se incumplen en ocasiones para algunos de los cargos.	Se cumplen para la mayoría de los cargos.	Se cumplen para todos los cargos en todo momento.
	3. ¿Existe correspondencia entre el salario del cargo y lo pagado realmente en la nómina?	No	No existe correspondencia para algunos de los cargos.	En ocasiones no existe correspondencia para algunos de los cargos	Existe correspondencia para todos los cargos la mayoría de las veces.	Existe correspondencia para todos los cargos en todo momento.
	4. ¿Existe satisfacción con el sistema de estimulación existente?	No	No existe satisfacción por la mayoría de los trabajadores.	Existe insatisfacción por algunos trabajadores.	La mayoría de los trabajadores están satisfechos.	Todos los trabajadores están satisfechos.

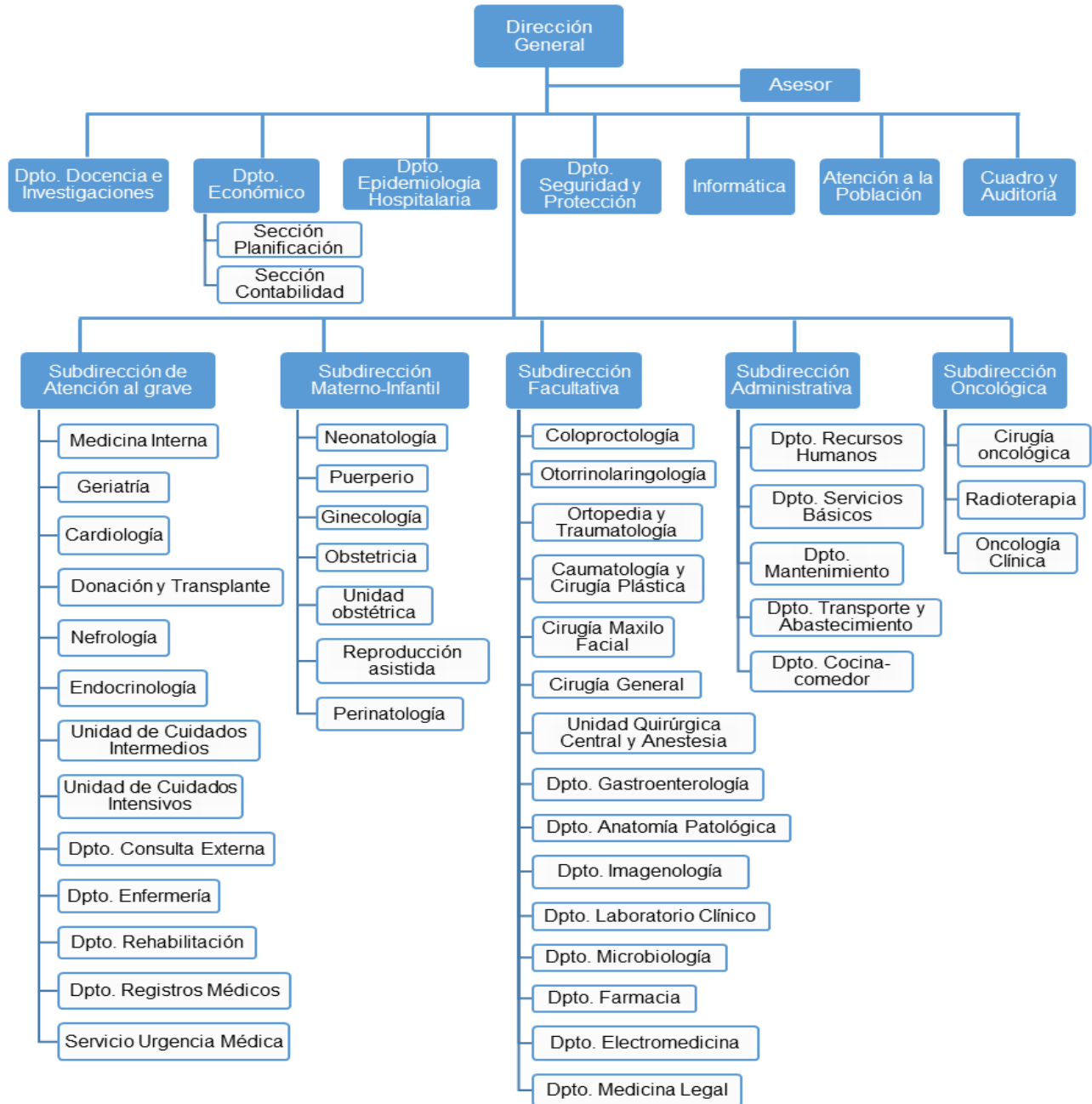
Anexo 7: Resultados de los criterios de los expertos para la valoración del procedimiento

Expertos	Consistencia lógica	Parsimonia	Flexibilidad	Trascendencia	Sistematicidad	Integral	Participativo	Retributivo	Permanente
E1	3	3	4	4	4	3	4	3	3
E2	4	4	4	2	3	3	4	4	2
E3	3	4	3	4	3	4	3	2	4
E4	3	4	4	3	4	3	3	4	3
E5	4	3	4	3	3	3	3	3	3
E6	3	4	3	3	4	3	3	4	3
E7	3	4	4	2	3	3	3	3	3
E8	4	3	3	3	3	4	4	4	3
S	0,5175	0,5175	0,5175	0,7559	0,5175	0,4629	0,5175	0,7440	0,5345
X	3,375	3,625	3,625	3,000	3,375	3,250	3,375	3,375	3,000
Cv	0,153	0,143	0,143	0,252	0,153	0,142	0,153	0,220	0,178
Valor	3,375	3,625	3,625	3	3,375	3,25	3,375	4	3
Kexp	3,4028 > 2,67 (procedimiento válido)								

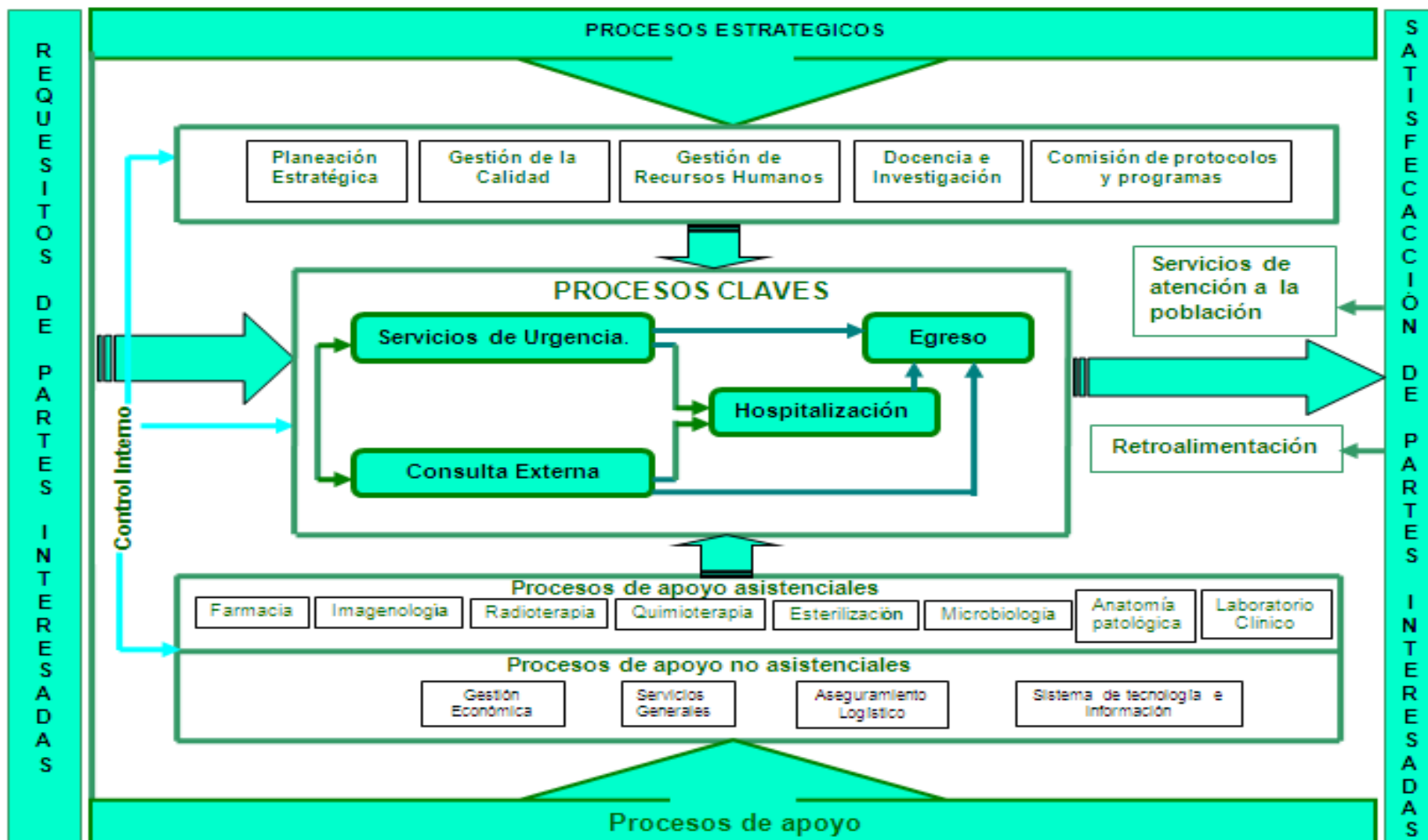
Anexo 8. Cronograma de trabajo

Nº	Actividad	Fecha de inicio	Tiempo de ejecución	Responsable(s)	Recursos
1.	Creación y capacitación del equipo de trabajo	3/3/2016	3 horas	Director de Departamento de Recursos Humanos	Materiales de oficina, cursos y material bibliográfico.
2.	Comunicación del estudio a los trabajadores de la entidad	4/3/2016	Durante el estudio	Director de Departamento de Recursos Humanos	Materiales de oficina.
3.	Selección de expertos	7/3/2016	1 hora	Equipo de trabajo	Materiales de oficina.
4.	Determinación de instrumentos e indicadores	7/3/2016	1 hora	Expertos	Materiales de oficina.
5.	Aplicación de instrumentos seleccionados	7/3/2016	2 semanas	Director de Departamento de Recursos Humanos	Computadora, impresora, materiales de oficina y encuestas.
6.	Revisión de políticas y procedimientos	8/3/2016	3 días	Equipo de trabajo	Computadora, materiales de oficina, procedimientos y reglamentos.
7.	Procesamiento de los instrumentos y cálculo de los indicadores	22/3/2016	3 días	Equipo de trabajo y expertos.	Información de resultados, encuestas llenadas y computadora.
8.	Formulación de políticas y estrategias	25/3/2016	2 horas	Equipo de trabajo	Materiales de oficina.
9.	Mejora de los procesos del SGICH	28/3/2016	5 semanas	Equipo de trabajo	Computadora y materiales de oficina.
10.	Elaboración del Manual	5/5/2016	2 horas	Director de Departamento de Recursos Humanos	Computadora y materiales de oficina.
11.	Elaboración del Plan de Acción para la implementación	9/5/2016	1 hora	Director de Departamento de Recursos Humanos	Computadora y materiales de oficina.

Anexo 9: Organigrama del Hospital General Provincial "Vladimir Ilich Lenin"



Anexo 10: Mapa de procesos propuesto para el Hospital General Provincial "Vladimir Ilich Lenin"



Anexo 11: Resultados de la selección de los expertos para el procedimiento

		Expertos																				K _c	K _a	K	Calificación	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					21
Expertos	1	9	8	9	6	9	10	8	8	9	8	10	8	6	10	8	7	8	7	8	7	8	0.81	0.86	0.84	alto
	2	8	6	7	6	5	6	7	8	6	9	7	5	6	7	8	7	6	9	7	9	6	0.69	0.70	0.70	medio
	3	10	9	10	10	7	8	10	6	9	6	7	7	10	9	6	9	10	8	7	6	8	0.82	0.78	0.80	alto
	4	5	6	5	7	5	6	9	5	4	6	7	5	4	6	7	7	8	7	6	5	7	0.60	0.66	0.63	medio
	5	10	8	8	6	9	8	7	8	10	8	7	8	10	10	8	9	8	7	8	10	8	0.83	0.90	0.87	alto
	6	6	9	7	9	6	7	9	6	7	8	9	6	7	8	9	7	10	8	9	8	7	0.77	0.82	0.80	alto
	7	6	5	4	5	6	6	6	7	6	4	5	5	6	5	7	8	6	6	4	5	5	0.56	0.64	0.60	medio
	8	9	7	9	8	9	9	7	8	8	10	10	9	8	9	7	10	9	7	8	9	7	0.84	0.92	0.88	alto
	9	6	7	8	8	7	6	6	6	5	6	7	6	5	7	6	5	7	6	5	6	7	0.63	0.70	0.66	medio
	10	9	10	8	9	9	8	10	9	8	9	10	10	10	9	8	9	8	8	10	10	9	0.90	0.82	0.86	alto
	11	9	6	7	8	6	9	9	10	8	9	7	6	6	9	9	8	7	6	9	8	10	0.79	0.76	0.78	medio
	12	6	5	6	7	4	3	6	5	6	4	7	5	6	3	6	7	6	7	6	7	8	0.57	0.76	0.67	medio
	13	7	8	7	8	9	6	9	9	6	7	8	8	7	6	9	7	6	7	6	8	8	0.74	0.80	0.77	medio
	14	10	10	9	8	10	9	8	7	8	9	9	10	10	9	8	7	9	8	9	8	10	0.88	0.76	0.82	alto
	15	6	5	6	7	8	6	7	8	6	7	8	5	8	6	7	5	8	6	8	7	6	0.67	0.60	0.63	medio
	16	9	10	9	10	9	8	9	10	10	10	9	8	10	10	9	10	10	10	10	9	10	0.95	0.84	0.89	alto
	17	4	8	7	7	6	4	5	7	4	6	3	8	6	7	5	5	6	4	3	6	7	0.56	0.66	0.61	medio
	18	7	9	8	8	10	6	9	8	10	7	6	8	7	10	9	6	7	6	10	7	7	0.79	0.86	0.82	alto
	19	10	9	6	10	8	8	10	9	7	8	6	5	10	6	9	8	7	6	10	7	7	0.79	0.74	0.77	medio
	20	8	8	10	6	7	10	9	7	9	8	10	6	9	10	8	7	7	8	8	6	10	0.81	0.86	0.84	alto
	21	6	3	4	7	3	4	7	5	5	4	2	3	4	7	6	4	5	3	6	4	5	0.46	0.60	0.53	medio

Leyenda:

Coefficiente de conocimiento (K_c)
 Coeficiente de argumentación (K_a)
 Coeficiente de competencia (K)

Interpretación del coeficiente de competencia de cada experto:

Si $0,8 \leq K \leq 1$ el coeficiente de competencia del experto es alto
 Si $0,5 \leq K < 0,8$ el coeficiente de competencia del experto es medio
 Si $K < 0,5$ el coeficiente de competencia del experto es bajo.

Anexo 12: Resultados del Método Delphi para seleccionar la escala principal de los indicadores

Fuente: Adaptado de Rodríguez Guilarte (2015).

Ronda 1: Se le solicita a los expertos que expresen los criterios de valoración a utilizar para evaluar el estado de los procesos claves del SGICH, en función de los indicadores propuestos. Estos criterios son sometidos a votación por el grupo de expertos. Los datos obtenidos fueron procesados y reflejados en la Tabla 1. Para conocer el coeficiente de concordancia (CC) de los expertos se emplea la expresión:

$$CC = 1 - \frac{V_n}{V_t} * 100\%$$

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

Tabla 1: Resultados de la primera ronda Método Delphi

Escala propuesta	Criterio de los expertos										CC (%)
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Alto-Medio-Bajo			X								10
Superior-Adecuado-Deficiente	X							X			20
Muy Bien-Bien-Regular-Mal		X		X	X	X	X		X	X	70

Según Cuesta Santos (2010), si $CC \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Los criterios que obtienen valores de $CC < 60\%$ se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Se escoge entonces la escala: Muy Bien-Bien-Regular-Mal.

Ronda 2: Se le solicita a los expertos que expresen el rango en el que deben encontrarse los valores dentro de la escala para cada uno de los indicadores. Los datos obtenidos fueron procesados y reflejados en la Tabla 2.

Anexo 12: Resultados del Método Delphi para seleccionar la escala principal de los indicadores (continuación)

Tabla 2: Resultados segunda ronda Método Delphi

Valores de la escala	Rango	Criterio de los expertos										CC (%)
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Muy Bien	≥ 95			X			X					20
	≥ 90	X	X			X		X		X	X	60
	≥ 85				X				X			20
Bien	80-94,9			X			X					20
	75-89,9	X	X			X		X		X	X	60
	75-84,9				X				X			20
Regular	70-79,9	X	X			X		X	X	X	X	70
	65-74,9				X							10
	60-74,9			X			X					20
Mal	< 70	X	X			X		X	X	X	X	70
	< 65				X							10
	< 60			X			X					20

Los criterios que obtienen valores de CC < 60% se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Se escoge entonces el siguiente rango porcentual para la escala seleccionada en la primera ronda:

Muy Bien: ≥ 90 %

Bien: 80 - 89,9 %

Regular: 70 – 79,9 %

Mal: < 70 %

Como en todos los casos seleccionados el CC > 60% entonces se plantea que existe concordancia entre los expertos y se utiliza la escala propuesta.

Anexo 13: Indicadores para evaluar los procesos claves del SGICH

Fuente: Elaboración propia.

Nº	Indicadores	Método de cálculo	Objetivo	Nivel de referencia
Selección e integración				
1.	Nivel de completamiento de la plantilla (NCP)	$NCP = \frac{PC}{PA} * 100 \%$ PC: Plazas cubiertas PA: Plazas aprobadas	Expresar el nivel de completamiento de la plantilla para la realización de los procesos.	MB: 95 % al 100 % B: 90 % al 94,9 % R: 85 % al 89,9 % D: Menos del 85 %
2.	Tasa de selección (TS)	$TS = \frac{NoC}{NoPC}$ NoC: Número de candidatos NoPC: Número de puestos en convocatoria	Mostrar el interés por optar las vacantes plazas existentes.	MB: 5 o más B: de 4 a 4,9 R: de 2 a 3,9 D: menos de 2
3.	Razón de selección (RS)	$RS = \frac{NoCV}{NoC} * 100 \%$ NoCV: Número de candidatos válidos NoC: Número de candidatos	Expresar el porcentaje de los candidatos, que cumplen con los requisitos necesarios.	MB: 90 % al 100 % B: 80 % al 89,9 % R: 70 % al 79,9 % D: Menos del 70 %
4.	Índice de participación en el programa de acogida (IPPA)	$IPPA = \frac{TPPA}{TSC} * 100 \%$ TPPA: Trabajadores que participan en el programa de acogida TSI: Trabajadores seleccionados y contratados	Conocer el nivel de participación en las actividades del programa de acogida por parte de los trabajadores seleccionados e incorporados al empleo.	MB: 90 % al 100 % B: 80 % al 89,9 % R: 70 % al 79,9 % D: Menos del 70 %
5.	Índice de selección (IS)	$IS = \frac{TSP}{TSC} * 100 \%$ TsPP: Trabajadores que superan el período de prueba TSI: Trabajadores seleccionados y contratados	Reflejar el porcentaje de candidatos que conforme con su nuevo cargo.	MB: 90 % al 100 % B: 80 % al 89,9 % R: 70 % al 79,9 % D: Menos del 70 %

Anexo 13: Indicadores para evaluar los procesos claves del SGICH (continuación)

Fuente: Elaboración propia.

Nº	Indicadores	Método de cálculo	Objetivo	Nivel de referencia
Evaluación del desempeño				
6.	Índice de evaluación por categoría x (IECx)	$IECx = \frac{TCxE}{TTCx} * 100 \%$ TCxE: Trabajadores con categoría x evaluados TTCx: Total de trabajadores con categoría x (Nota: las categorías son Administrativos, Cuadros, Técnicos, de Servicios y Operarios)	Expresar el cumplimiento en la realización de las evaluaciones a los trabajadores por cada una de las categorías.	MB: 90 % al 100 % B: 80 % al 89,9 % R: 70 % al 79,9 % D: Menos del 70 %
7.	Índice de calidad de la evaluación (ICE)	$ICE = \frac{TCxES}{TE} * 100 \%$ TCxES: Trabajadores evaluados de satisfactorios y de altamente satisfactorios TE: Trabajadores evaluados	Reflejar la calidad en el cumplimiento de las tareas y durante la realización de las evaluaciones.	MB: 90 % al 100 % B: 80 % al 89,9 % R: 70 % al 79,9 % D: Menos del 70 %
8.	Índice de conformidad con la evaluación (IConf)	$IConf = \frac{TConf}{TE} * 100 \%$ TConf: Trabajadores conformes con la evaluación TE: Trabajadores evaluados.	Indicar la conformidad de los trabajadores con la evaluación del desempeño otorgada.	MB: 95 % al 100 % B: 90 % al 94,9 % R: 70 % al 89,9 % D: Menos del 70 %
9.	Nivel de cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño (NCED)	$NCED = \frac{TE}{Tt} * 100 \%$ TE: Trabajadores evaluados Tt: Total de trabajadores en plantilla.	Expresar el cumplimiento global de los trabajadores abarcados en el proceso de evaluación del desempeño.	MB: 90 % al 100 % B: 80 % al 89,9 % R: 70 % al 79,9 % D: Menos del 70 %

Anexo 13: Indicadores para evaluar los procesos claves del SGICH (continuación)

Fuente: Elaboración propia.

Nº	Indicadores	Método de cálculo	Objetivo	Nivel de referencia
Capacitación y desarrollo				
10.	Nivel de cumplimiento de acciones formativas (NCAF)	$NCAF = \frac{AFR}{AFP} * 100 \%$ AFR: Acciones formativas reales. AFP: Acciones formativas planificadas.	Mostrar el nivel de cumplimiento de las acciones previstas en el plan de capacitación y desarrollo.	MB: 95 % o más B: 90 % al 94,9 % R: 80 % al 89,9 % D: Menos del 80 %
11.	Nivel de cumplimiento de la participación en acciones formativas (NCPAF)	$NCPAF = \frac{PR}{PP} * 100 \%$ PR: Participantes reales. PP: Participantes planificados.	Mostrar el porcentaje del personal que participa en las acciones de formativas con respecto a los previstos a participar.	MB: 95 % o más B: 90 % al 94,9 % R: 80 % al 89,9 % D: Menos del 80 %
12.	Nivel de satisfacción con el desarrollo profesional logrado (NSDprof)	$NSDprof = \frac{PS + PAS}{PR} * 100 \%$ PS: Participantes satisfechos PAS: Participantes altamente satisfechos PR: Participantes reales. (Nota: se determina mediante la encuesta propuesta para este indicador)	Mostrar el porcentaje de los participantes satisfechos con lo aprendido en las actividades de capacitación y desarrollo.	MB: 90 % al 100 % B: 80 % al 89,9 % R: 70 % al 79,9 % D: Menos del 70 %
13.	Nivel de aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo (NAAp)	$NAAp = \frac{(TrS + TrAS)}{Tr} * 100 \%$ TrS: Total de respuestas satisfactorias. TrAS: Total de respuestas altamente satisfactorias. Tr: Total de respuestas. (Nota: se determina mediante la encuesta propuesta para este indicador)	Mostrar el nivel de aplicación de lo aprendido en las acciones formativas en los puestos de trabajo.	MB: 90 % al 100 % B: 80 % al 89,9 % R: 70 % al 79,9 % D: Menos del 70 %
14.	Nivel de ejecución del presupuesto de capacitación y desarrollo (NePrCD)	$NePrCD = \frac{GCDR}{PrCD} * 100\%$ GCDR: Gastos en capacitación y desarrollo reales PrCD: Presupuesto de capacitación y desarrollo	Mostrar el grado de utilización real que se le ha dado a los fondos destinados a la capacitación y desarrollo.	Debe cumplirse al 100%.

Anexo 13: Indicadores para evaluar los procesos claves del SGICH (continuación)

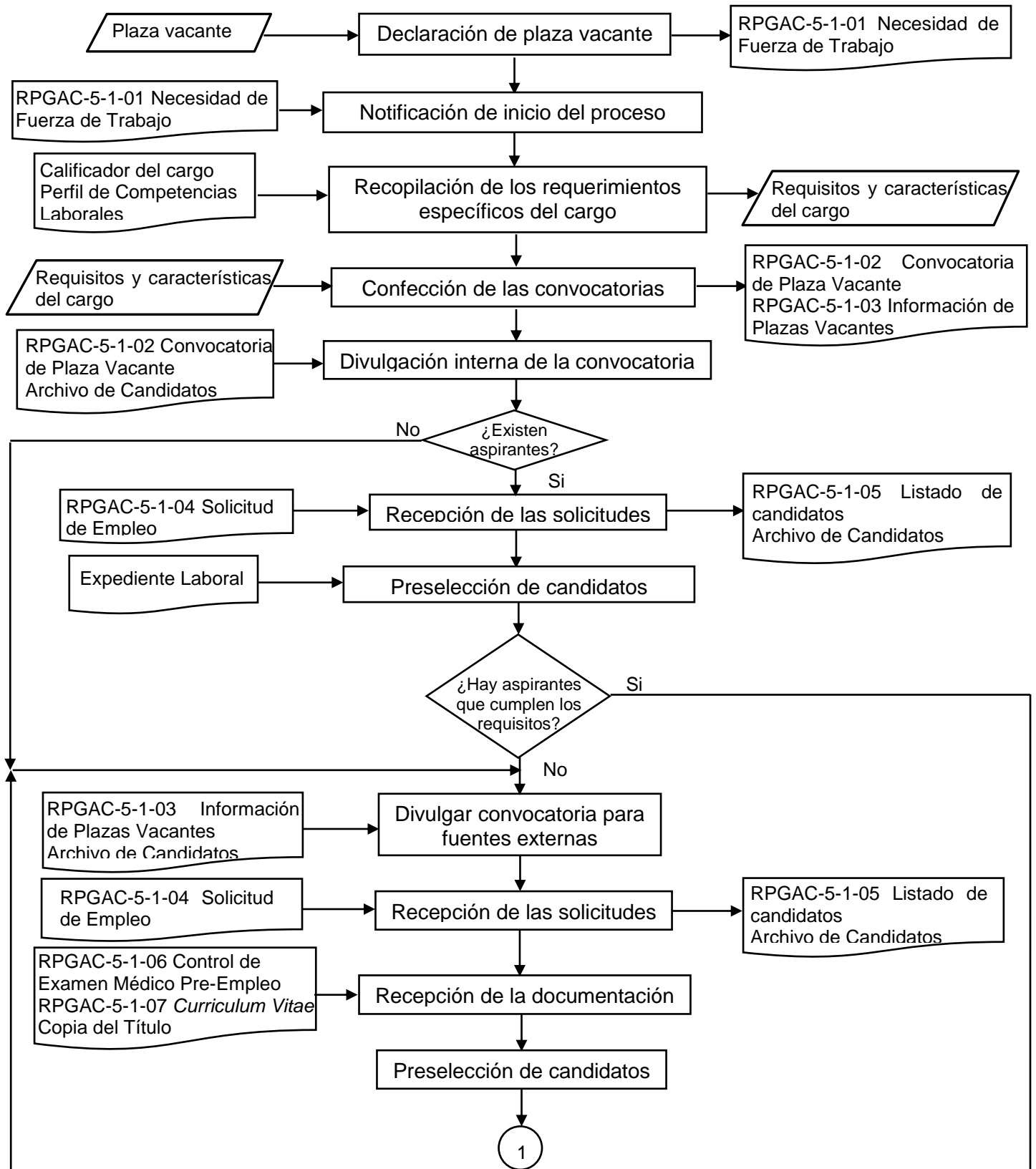
Fuente: Elaboración propia.

Nº	Indicadores	Método de cálculo	Objetivo	Nivel de referencia
Estimulación moral y material				
15.	Proporción de trabajadores estimulados moralmente (PEMo)	$PEM_o = \frac{TeM}{Tt} * 100 \%$ TeM: Trabajadores estimulados moralmente Tt: Total de trabajadores en plantilla	Indicar que proporción de los trabajadores fue estimulado moralmente por sus resultados.	MB: Más del 40 % B: 30 % al 39,9 % R: 20 % al 29,9 % D: Menos del 20 %
16.	Nivel de satisfacción con el sistema de estimulación moral y material (NSE)	$NSE = \frac{CEs}{TE} * 100 \%$ CEs: Cantidad de encuestados satisfechos TE: Total de encuestados. (Nota: se determina mediante la encuesta propuesta)	Indicar la satisfacción de los trabajadores con respecto a la estimulación moral y material que reciben de la organización.	MB: 90 % al 100 % B: 80 % al 89,9 % R: 70 % al 79,9 % D: Menos del 70 %
17.	Incongruencias entre los salarios de jefes y subordinados (Dif. de salarios)	$Dif. de salarios = \frac{10 \text{ mayores salarios}}{10 \text{ menores salarios}}$	Mostrar las diferencias que existen entre los jefes y subordinados en los sistemas de pagos aprobados en la entidad.	MB: menos del 2,5 B: 2,5 a 3,0 R: 3,0 a 3,5 D: más de 3,5
18.	Índice de ingreso de los trabajadores (IIt)	$IIt = \frac{GS}{Tt}$ GS: Gastos en salarios Tt: Total de trabajadores en plantilla	Expresar cuánto gastó la entidad, como promedio, en el pago de los salarios a sus trabajadores.	Debe mantenerse o incrementar.
19.	Índice de gastos de personal (IGP)	$IIt = \frac{GS}{GT} * 100 \%$ GS: Gastos en salarios GT: Gastos totales.	Expresar el gasto para la entidad en el pago de los salarios dentro del total de gastos.	Debe ser próximo al 50 %.

Anexo 14: Estrategias para el perfeccionamiento de las PPGCH

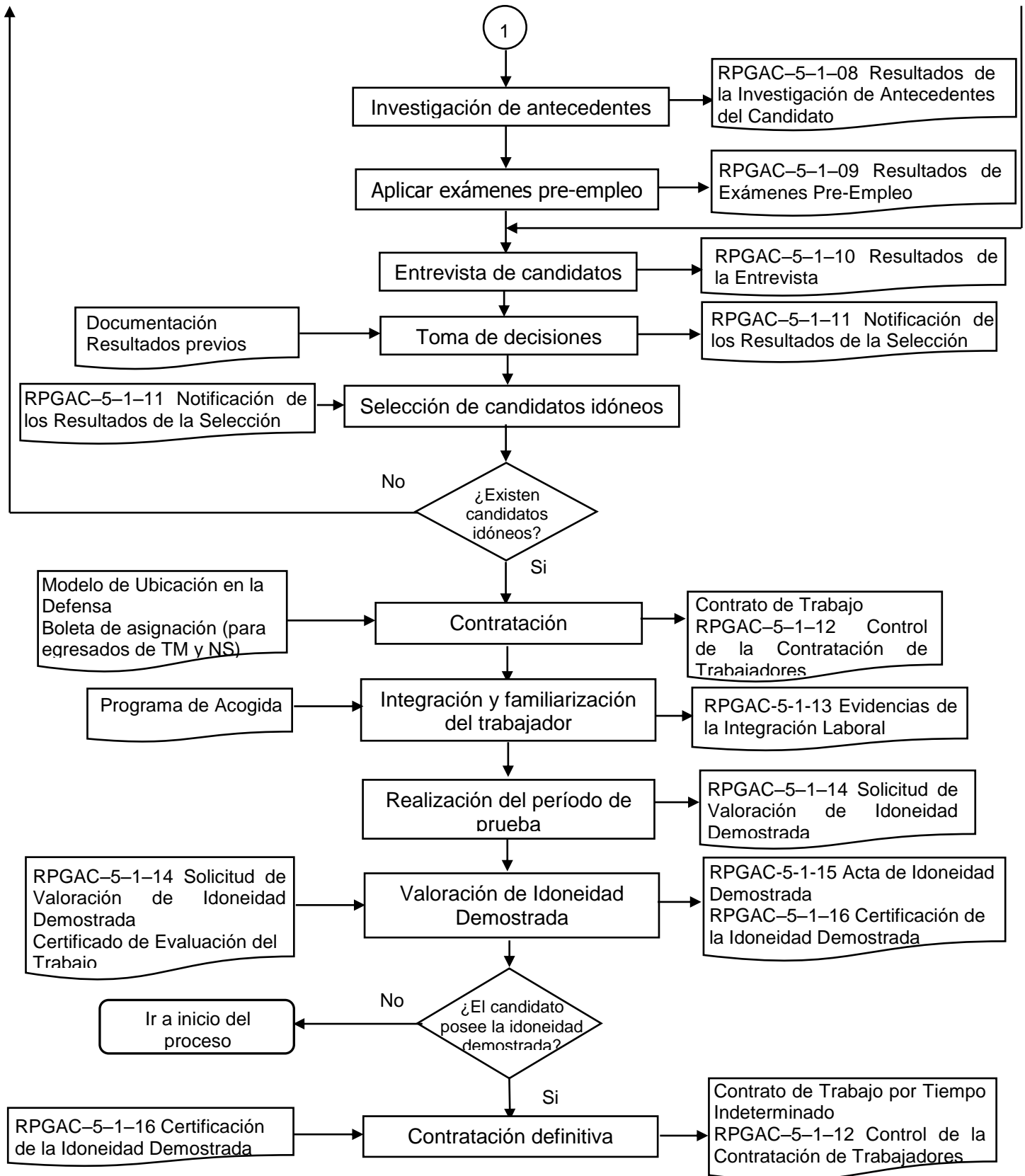
Elemento	Objetivo	Acción
Selección e integración	Garantizar la correcta selección y la permanencia en el cargo de los trabajadores contratados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un procedimiento que incluya como debe realizarse la familiarización del trabajador con su nuevo cargo. 2. Organizar el correcto funcionamiento de las actividades correspondientes al Comité de Expertos 3. Controlar la realización de las actividades de familiarización en el programa de acogida.
Evaluación del desempeño	Profundizar en la realización de las evaluaciones del desempeño	<ol style="list-style-type: none"> 4. Establecer los indicadores para las evaluaciones del desempeño. 5. Capacitar a los evaluadores en las competencias a valorar en sus subordinados.
Capacitación y desarrollo	Satisfacer las necesidades de capacitación de los trabajadores	<ol style="list-style-type: none"> 6. Explorar las posibilidades de incluir nuevas acciones de capacitación para los cargos. 7. Realizar correctamente los diagnósticos de las brechas existentes con respecto a las competencias identificadas en los cargos. 8. Asegurar la disposición del personal, los recursos materiales y la calidad de los cursos impartidos.
Estimulación moral y material	Garantizar la estimulación correspondiente al desempeño	<ol style="list-style-type: none"> 9. Analizar la correspondencia entre las tareas asignadas a cada cargo y el salario devengado que establece el sistema de pago. 10. Desarrollar el sistema de estimulación moral acorde con las tareas realizadas.
Políticas y prácticas del SGICH	Cumplir con las políticas y prácticas establecidas	<ol style="list-style-type: none"> 11. Aprobar y divulgar las políticas y procedimientos propuestos en reuniones con los trabajadores. 12. Controlar el empleo de los nuevos instrumentos e indicadores. 13. Verificar el cumplimiento de las nuevas políticas y procedimientos. 14. Perfeccionar las PPGCH de acuerdo al diagnóstico de sus procesos.

Anexo 15: Flujograma del proceso selección e integración



Fuente: Elaboración propia

Anexo 15: Flujograma del proceso selección e integración (continuación)



Fuente: Elaboración propia

Anexo 16: Riesgos identificados en los procesos claves del SGICH

Fuente: Elaboración propia

Nº	Proceso	Riesgos
1.	Todos los procesos	Escasez de recursos para la impresión de documentos
2.		Pérdida de documentos
3.		Inapropiada manipulación y conservación de la documentación
4.		Incorrecto llenado de los registros
5.		Personal poco preparado para realizar las actividades
6.		Realización de actividades por personal no autorizado
7.		Incumplir con los plazos establecidos
8.		Bajo aprovechamiento de la jornada de trabajo
9.		Indisciplina
10.		Ausentismo
11.	Selección e integración	Incorrecta divulgación
12.		Declarar no idóneo a un trabajador que posea idoneidad
13.		Escasez de aspirantes al proceso
14.		Incumplir con las verificaciones necesarias
15.		Arbitrariedad de los evaluadores
16.		Contratación de candidatos no idóneos
17.		Abandono del proceso de candidatos idóneos
18.		Incumplir con las actividades de acogida y familiarización
19.	Evaluación del desempeño	Dejar de evaluar trabajadores con más del 70 % del período laborado
20.		Incumplir con la realización de las evaluaciones periódicas
21.		Omitir la opinión de compañeros, superiores, clientes y subordinados del evaluado
22.		Arbitrariedad de los evaluadores
23.		Otorgar incorrectas calificaciones en las evaluaciones
24.		No discutir los resultados de las evaluaciones con el evaluado y un ambiente apropiado
25.		Conformidad del trabajador con una incorrecta evaluación
26.		Declarar no idóneo a un trabajador que posea idoneidad
27.	Capacitación y desarrollo	No identificar necesidades de capacitación
28.		Dejar de planificar acciones de capacitación necesarias
29.		No contar con el presupuesto para realizar acciones de capacitación necesarias
30.		Gestionar acciones de capacitación que no respondan a los perfiles de cargos ni a los objetivos organizacionales
31.		Gestionar instructores sin la preparación necesaria
32.		No se gradúen trabajadores en los cursos recibidos
33.		Exceder el presupuesto asignado
34.		No producir el impacto deseado con las acciones de capacitación desarrolladas
35.	Estimulación moral y material	Desactualización en el estado de la nómina
36.		Dejar de incluir pagos adicionales autorizados por las tareas realizadas
37.		No realizar las deducciones del salario aprobados por los diferentes conceptos
38.		No dar la debida estimulación a los trabajadores por el desempeño mostrado

Anexo 17: Procedimiento General. Proceso selección e integración

 <p>Lenin Gestión Integrada del Capital Humano</p>	<p>Hospital General Provincial Vladimir Ilich Lenin Procedimiento General del proceso selección e integración</p>	<p>Código: PGAC-5-1 Edición: 1 Revisión: 1 Fecha: 22/04/2016 Página: 1</p>
---	---	--

1. OBJETIVO:

Establecer el procedimiento para gestionar la selección del personal idóneo y su integración basada en los valores, cultura, formación y experiencias necesarias para desempeñar los cargos definidos en el Hospital General Provincial Vladimir Ilich Lenin.

2. ALCANCE:

Este procedimiento es aplicable a todo el personal a contratar en la institución, con excepción de los asignados a ocupar cargos con categoría de cuadros o aquellos que poseen características específicas de confiabilidad, los que se registrarán por sus resoluciones específicas.

3. DEFINICIONES

Aspirante: Todo aquel que opte por la plaza en convocatoria, hasta la decisión final de apto o no apto.

Candidato: Persona identificada que posee las competencias para ocupar un puesto de trabajo en la organización.

Cargo: Los que aparecen recogidos en los calificadores comunes, de rama o actividad y propios de organismos, pertenecientes a las diferentes categorías ocupacionales, así como en resoluciones. En ellos se definen la denominación, contenido de trabajo y los requisitos para ocuparlos y expresan el empleo u oficio que desempeñan, los trabajadores en la organización.

Comité de Expertos: Órgano constituido según la legislación laboral vigente que tiene como función básica la de proponer a la alta dirección la confirmación o retiro de la idoneidad demostrada.

Contratación: Proceso laboral para establecer los requisitos contractuales que regulan el salario, la jornada laboral, las obligaciones y derechos, la forma de pago y la duración de la relación laboral entre un trabajador y la organización.

Idoneidad demostrada: Es el principio para determinar la incorporación al empleo de la persona que se pretende contratar, su permanencia en el cargo, promoción en el trabajo y la capacitación por parte de la entidad; comprende el análisis integral de los requisitos siguientes:

a) realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas, demostrada en los resultados de su labor;

Anexo 17: Procedimiento General. Proceso selección e integración (continuación)

b) cumplimiento de las normas de conducta de caracteres general o específicas y las características personales que se exigen en el desempeño de determinados cargos;

c) calificación formal exigida, debido a la naturaleza del cargo, mediante la certificación o título emitido por el centro de enseñanza correspondiente.

Perfil de competencias: Documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.

Trabajador contratado: Trabajador que por sus competencias es contratado por tiempo determinado o indeterminado para ejercer cualquier función vinculada con el cumplimiento del objeto social de la organización.

Período de prueba: Es el tiempo en que el trabajador demuestra poseer la idoneidad exigida para el desempeño del cargo que aspira a ocupar y comprueba que las condiciones y las características del lugar de trabajo se corresponden con sus intereses y el empleador garantiza la información, los medios, las condiciones necesarias y determina la idoneidad demostrada del trabajador. Durante el mismo cualquiera de las partes puede dar por terminada la relación de trabajo.

Reclutamiento: Proceso que identifica, prepara, motiva y atrae el potencial humano para su posible selección con vista a desempeñar determinados cargos en la organización.

Selección e integración: Capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración.

4. RESPONSABILIDADES:

Jefes de área

- Proporcionar cualquier información necesaria de los puestos de trabajo de su área
- Garantizar el proceso de acogida, familiarización e integración laboral del candidato

Especialistas en Gestión de Recursos Humanos (GRH)

- Recopilar la información y requerimientos específicos del cargo
- Mantener informado al Comité de Expertos de la realización de las actividades
- Confeccionar y divulgar las convocatorias de las plazas vacantes
- Recibir, analizar y verificar las solicitudes e informaciones proporcionadas por los aspirantes
- Realizar la documentación correspondiente
- Calcular los indicadores de eficiencia del proceso

Anexo 17: Procedimiento General. Proceso selección e integración (continuación) Jefe del Departamento de Recursos Humanos (DRH)

- Gestionar el correcto cumplimiento de todo el proceso de selección e integración
- Analizar la(s) propuesta(s) de cubrir la(s) plaza(s) vacante(s)

Comité de Expertos

- Analizar la información entregada y generada de los aspirantes
- Entrevistar a los aspirantes a la plaza
- Valorar la idoneidad del aspirante
- Recomendar la selección y la permanencia en el cargo del trabajador

Subdirectores

- Asesorar el desarrollo y la toma de decisiones del proceso
- Asumir las responsabilidades que delegue el Director General

Director General

- Aprobar definitivamente las decisiones sobre la selección y contratación del aspirante
- Exigir el cumplimiento de lo dispuesto en este procedimiento a todos los niveles
- Analizar los resultados alcanzados
- Proponer acciones de mejora.

5. DESARROLLO:

El proceso de selección e integración comprende todas las actividades para cubrir una plaza vacante en el Hospital que van desde la recolección de información del cargo, el reclutamiento, la selección, la contratación, la integración, familiarización hasta el momento en que, superado el período de prueba, el candidato queda incorporado definitivamente a la organización. El proceso consta de tres etapas; la primera para la preparación, la segunda para la realización de las actividades de selección e integración que aparece representada en el documento PGAC-5-1-ANEXO 1 Flujograma del proceso de Selección e integración, y una última para el seguimiento; que garantizan la selección del personal idóneo.

Etapas 1. Preparación

Actividad 1. Organizar el equipo de trabajo

El equipo de trabajo que intervendrá en el proceso de selección e integración estará constituido por el Jefe de Área del puesto en convocatoria, los especialistas y el Jefe del DRH, el Comité de Expertos y los Especialistas para la realización de los exámenes pre-empleo. En el Hospital Lenin están aprobados cuatro Comités de Expertos, adecuándose con el Artículo 23 de la Sección Octava Idoneidad demostrada del Decreto No. 236/2014 Reglamento del Código de Trabajo, los cuales abarcan las necesidades que se desean cubrir: para los no propios del sector, para el personal de enfermería, para el personal médico y para los tecnólogos de la salud pública.

Anexo 17: Procedimiento General. Proceso selección e integración (continuación)

Cada uno de estos comités del Hospital, como grupo asesor del proceso, se compone de cinco miembros:

- Un representante designado por el Director General.
- Un representante designado por la Sección Sindical correspondiente.
- Tres trabajadores designados en Asamblea de trabajadores.

Los miembros del Comité de Expertos se ratificarán o renovarán cada dos años y entre sus integrantes se debe elegir un coordinador que oriente y controle las tareas según establece el Reglamento de Trabajo del Comité de Expertos.

Actividad 2. Definir instrumentos, técnicas e indicadores

Se emplearán materiales de oficina, computadoras e impresoras para la realización de las distintas actividades. Como instrumentos del proceso se emplearán los registros y modelos, los cuales deberán imprimirse de antemano para entregar a los responsables de cada tarea. Las técnicas a utilizar son observación directa, revisión de documentos, entrevistas, encuestas, verificaciones y pruebas psicométricas y de conocimientos. Para el control y evaluación de este proceso se emplearán los cinco indicadores siguientes:

- Completamiento de la plantilla (CP)
- Tasa de selección (TS)
- Razón de selección (RS)
- Índice de participación en el programa de acogida (IPPA)
- Índice de selección (IS)

La forma de cálculo, así como sus objetivos y niveles de referencias aparecen en el documento PGAC-5-1-ANEXO 2 Indicadores para Evaluar el Proceso de Selección e integración. Estos se evaluarán de manera mensual, trimestral, y anual para comparar los resultados de los períodos anteriores y poder realizar las acciones correctivas necesarias.

Etapas 2. Realización de la selección e integración

Actividad 3. Reclutamiento

Acciones

2.3.1 Declaración de plazas vacantes

El proceso inicia cuando surge la necesidad de cubrir una plaza vacante, ya sea de manera temporal o permanente, por diversas causas como: viaje al exterior, ausencia prolongada bajo certificado médico, causar baja u otros movimientos. El Jefe inmediato del área es responsable de que se conozca esta situación por el DRH. Para ello se empleará el registro RPGAC-5-1-01 Necesidad de Fuerza de Trabajo. El jefe del DRH analizará la solicitud de fuerza de trabajo para determinar si se poseen las condiciones necesarias para recomendar al Director General el cual firmará dicho registro con la decisión tomada.

Anexo 17: Procedimiento General. Proceso selección e integración (continuación)

2.3.2 Notificar el inicio del proceso

Cuando se aprueba el inicio del proceso de selección se mantendrá informado al Comité de Expertos, correspondiente a la plaza en convocatoria, del avance del mismo y de las fechas para reunirse y realizar las actividades planificadas. Se comunicarán, en caso de las características específicas del cargo, de la realización de los exámenes pre-empleo a los especialistas correspondientes.

2.3.3 Recopilar la información y requerimientos específicos del cargo

En esta tarea el Jefe de Área y un Especialista en GRH conciliarán cuáles son las características de interés a exponer en la convocatoria. Con ello se garantizará un correcto flujo informativo y que el aspirante obtenga el mayor nivel de información posible para evitar solicitudes no válidas. Con ello se contribuirá a que una vez ocupado el cargo la adaptación siga un proceso natural.

Los requisitos a tener en cuenta son los relacionados con denominación, contenido de trabajo, grupo escala, tareas reales, requisitos de idoneidad, salario básico, entre otras. Se utilizará como fuente primaria de información el Calificador del cargo o el Perfil de Competencias Laborales en el caso de que se posea. Una vez colegiado los datos se someterá a consideración del Jefe del DRH para dar continuidad al proceso.

2.3.4 Confeccionar las convocatorias

Uno de los Especialistas en GRH confeccionará las convocatorias teniendo en cuenta los registros RPGAC-5-1-02 Convocatoria de Plaza Vacante para los trabajadores internos del Hospital y RPGAC-5-1-03 Información de Plazas Vacantes para solicitar los servicios a las Direcciones Municipales del Trabajo. Para ello se empleará la información obtenida de la acción anterior.

2.3.5 Divulgar internamente la convocatoria de la plaza vacante

En primer lugar se priorizará la fuente interna de reclutamiento. La convocatoria será divulgada internamente mediante las vías establecidas durante un plazo de diez días.

2.3.6 Recepción de las solicitudes internas

Los interesados solicitarán la plaza mediante una comunicación formal a un Especialistas en GRH con el modelo RPGAC-5-1-04 Solicitud de Empleo y se entregará, además, la recomendación del jefe inmediato superior. La documentación correspondiente a estos aspirantes internos para su valoración se obtiene de su Expediente Laboral y los documentos asociados.

Anexo 17: Procedimiento General. Proceso selección e integración (continuación)

2.3.7 Reclutar mediante fuentes externas

De no existir aspirantes a ocupar la plaza o de los que lo solicitan hayan sido determinados como no idóneos para desempeñar el cargo se acuden a otras fuentes. Se priorizará a los trabajadores pertenecientes al Sistema Nacional de Salud (SNS), tras lo cual se solicitarán los servicios de empleo a las Direcciones Municipales del Trabajo, mediante el registro RPGAC-5-1-03 Información de Plazas Vacantes, el envío de aspirantes. Se realizarán anuncios en la prensa, radio y se atenderán a los solicitantes que se presenten de forma directa al Hospital procedentes de otras organizaciones y se les informará de los requisitos y documentación necesarias. Un Especialista en GRH acudirá al Archivo de Candidatos existente, en el cual se empleará el registro RPGAC-5-1-05 Listado de Candidatos para organizar los datos relevantes en las solicitudes recibidas.

2.3.8 Recepción de las solicitudes externas

El aspirante presentará su solicitud por escrito donde refleje los datos relevantes para el proceso (nombre de la(s) plaza(s), su nombre y apellidos, dirección particular, teléfonos, experiencia previa, entre otros) donde se utilizará del modelo RPGAC-5-1-04 Solicitud de Empleo. Proporcionará toda la documentación requerida para el(los) puesto(s) en convocatoria que desee optar: RPGAC-5-1-06 Control de Examen Médico Pre-empleo, fotocopia de título y un Curriculum Vitae para el cual el Hospital posee el modelo RPGAC-5-1-07.

Actividad 4. Selección

Acciones

2.4.1 Preselección de candidatos

Se tendrá un contacto inicial con los aspirantes que comprende un breve intercambio donde se explora si estos cumplen con las especificaciones esenciales para ocupar el cargo por el que opta. El Jefe de Área analizará las solicitudes y preseleccionará un número representativo de candidatos que cumplen con los requisitos básicos quienes seguirán en el proceso.

2.4.2 Investigar antecedentes del aspirante al cargo

Con el objetivo de verificar la información proporcionada por el aspirante un Especialista en GRH será el responsable de realizar una investigación en el entorno del optante y el centro de procedencia. Esta indagación se aplicará a los candidatos de fuentes externas para ocupar determinados cargos, pues la misma precisará si el candidato continúa o no en el proceso. Las conclusiones se plasmarán en el documento RPGAC-5-1-08 Resultados de la Investigación de Antecedentes del Candidato.

Anexo 17: Procedimiento General. Proceso selección e integración (continuación)

2.4.3 Aplicación de exámenes pre-empleo

El Jefe del DRH es el responsable de presentar a los candidatos externos a los Especialistas (psicólogos, médicos, etc.) que aplicarán los exámenes pre-empleo. Las pruebas se definirán para cada cargo por un experto del tema en cuestión y empleará *tests* psicológicos y/o pruebas de conocimientos con un carácter valorativo-situacional, a través de los cuales se pueda obtener información representativa sobre el candidato. Las observaciones y decisión final se mostrarán en el registro RPGAC-5-1-09 Resultados de Exámenes Pre-Empleo.

2.4.4 Entrevistar a los candidatos

Los interesados provenientes de fuentes internas, una vez entregada su solicitud, serán presentados directamente al Comité de Expertos para ser entrevistados y emitir una valoración. Los miembros del órgano asesor se entrevistarán con los solicitantes para comprobar si cumplen con los requerimientos exigidos por el puesto de trabajo y para ello se apoyarán en las guías para la entrevista y observaciones planteadas en el reglamento de trabajo. La decisión tomada se reflejará en el documento RPGAC-5-1-10 Resultados de la Entrevista.

2.4.5 Seleccionar los candidatos idóneos

La información recopilada de los aspirantes y los resultados de las evaluaciones realizadas con anterioridad serán analizadas por el Comité de Expertos. De no existir candidatos internos idóneos para ocupar el cargo se procesarán los externos. El órgano asesor emitirá su decisión, la cual se presentará al Director General del Hospital mediante el documento RPGAC-5-1-11 Notificación de los Resultados de la Selección quién adoptará la decisión final y firmará para dar su aprobación.

Actividad 5. Contratación

Se notificarán las decisiones a los candidatos y a aquello que no hayan sido seleccionados se les explicará las causas por las que no fue elegido. A los aceptados se les realizará la contratación donde presentarán una foto, la ubicación en la defensa y la boleta de asignación (para egresados de Técnico Medio o de Nivel Superior). Se actualizará el registro RPGAC-5-1-12 Control de la Contratación de los Trabajadores para el control de esta actividad. El Contrato de Trabajo será por Tiempo Indeterminado o por Tiempo Determinado en correspondencia a la causa que origina que la plaza esté vacante. Se realizará un Período de Prueba de 90 días durante el cual el candidato podrá adaptarse a su trabajo y demostrar poseer los requisitos del cargo. Durante la contratación se tendrán en cuenta los requisitos establecidos en la legislación vigente. A los trabajadores internos que sean contratados para desempeñar el nuevo cargo se les realizará un movimiento en la Nómina.

Anexo 17: Procedimiento General. Proceso selección e integración (continuación)

Actividad 6. Integración

2.6.1 Realizar proceso de acogida al trabajador

En este paso el Jefe de Área, un Especialista en capacitación y uno en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) son los responsables de familiarizar al trabajador con los elementos de la entidad en general y de nuevo cargo. El Especialista en capacitación impartirá una preparación inicial comprendida en el Programa de Acogida del DRH en donde se realizarán las actividades siguientes:

- Recibimiento oficial
- Explicación del objeto social, misión, valores, historia, tradiciones, estructura y funcionamiento de la entidad
- Presentación a dirigentes administrativos y de la organización sindical
- Dar a conocer los objetivos y elementos del perfil de competencias de su cargo
- Elaboración del plan de formación y desarrollo futuro de conjunto con el trabajador
- Lectura del Convenio Colectivo de Trabajo y los reglamentos internos establecidos en la organización
- Aclaración del sistema de evaluación que se le aplica.

El Especialista en SST será el encargado de:

- Explicar las condiciones de trabajo del cargo y las normas de seguridad y salud
- Fomentar la conciencia hacia la seguridad, el cuidado de la salud y del medio ambiente

Los compañeros de trabajo ofrecerán el apoyo y experiencia que puedan brindarle al nuevo trabajador y se utilizará como constancia el registro RPGAC-5-1-13 Evidencias de la Integración Laboral.

2.6.2 Evaluar los resultados del período de prueba

No se exigirá el cumplimiento del período de prueba a los contratados por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra, para el cumplimiento del servicio social y los que así lo determine la dirección de la entidad. Se solicitará, 15 días antes de concluir los 90 días de prueba, la evaluación de la idoneidad del candidato mediante el registro RPGAC-5-1-14 Solicitud de Valoración de Idoneidad Demostrada. El coordinador del Comité de Expertos recibe la solicitud de valoración y convoca, dentro de los cinco días hábiles posteriores, a una reunión de este órgano asesor. Puede contar con tres días hábiles más si se requiere realizar otros análisis o practicar alguna prueba, incluido la opinión de especialistas calificados en la materia. El Comité de Expertos con la evaluación emitida por el Jefe de Área a la que pertenece el trabajador (Certificado de Evaluación del Trabajo), con el contenido de trabajo y la documentación generada durante el período de prueba adopta la decisión de reconocer o no la idoneidad del aspirante.

Anexo 17: Procedimiento General. Proceso selección e integración (continuación)

En la recomendación que se emite al Director General se empleará el documento RPGAC-5-1-15 Acta de Idoneidad Demostrada. y para la decisión definitiva se utilizará el registro RPGAC-5-1-16 Certificación de la Idoneidad Demostrada.

2.6.3 Realizar la contratación definitiva

Una vez vencido el período de prueba y el trabajador fue determinado como idóneo para ocupar el cargo, si ninguna de las partes manifiesta su voluntad en contrario, se formaliza la relación a través del Contrato de Trabajo por Tiempo Indeterminado. Se actualizarán el registro RPGAC-5-1-12 Control de la Contratación de Trabajadores, la Nómina, el Expediente Laboral y este último se le confeccionará al trabajador de nuevo ingreso según lo establecido en la legislación vigente.

Etapa 3. Seguimiento

El equipo de trabajo analizará los resultados del procedimiento y establecerá las acciones necesarias lo que permitirá establecer el proceso de mejora del proceso de selección e integración del trabajador al cargo en dependencia de las observaciones realizadas. Los Especialistas en GRH serán los responsables de realizar la revisión de la documentación, entrevistar a los trabajadores contratados y calcular los indicadores para evaluar el proceso.

6. DISPOSICIONES FINALES:

- 6.1 El Director General será el máximo responsable de aprobar, implantar y controlar el presente procedimiento
- 6.2 Lo dispuesto en este procedimiento luego de ser discutido y aprobado por los trabajadores y los niveles de dirección correspondientes pasará a ser parte del Convenio Colectivo de Trabajo
- 6.3 El presente procedimiento pasará a formar parte del Manual del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano
- 6.4 Los especialistas del DRH controlarán la eficaz implementación de este procedimiento
- 6.5 La presente documentación deberá permanecer archivada y conservada de forma adecuada en una carpeta destinada para estos fines
- 6.6 Este procedimiento podrá ser objeto de evaluaciones y auditoría.

7. REFERENCIA:

- Reglamento de Trabajo del Comité de Expertos
- Ley No. 116/13 Código de Trabajo
- Decreto No. 326/14 Reglamento del Código de Trabajo
- Programa de Acogida

Anexo 17: Procedimiento General. Proceso selección e integración (continuación)

- Resolución No. 282/2014 Reglamento sobre la contratación, ubicación, reubicación, promoción, inhabilitación y suspensión temporal en el ejercicio de la profesión de los profesionales y técnicos de la medicina
- Familia de NC 3000: 2007
- NC 702:2009: Seguridad y Salud en el Trabajo–Formación de los Trabajadores-Requisitos Generales

8. ANEXOS:

- PGAC-5-1-ANEXO 1 Flujograma del proceso selección e integración
- PGAC-5-1-ANEXO 2 Indicadores para Evaluar el proceso de Selección e integración.

9. REGISTROS:

- RPGAC-5-1-01 Necesidad de Fuerza de Trabajo
- RPGAC-5-1-03 Información de Plazas Vacantes
- RPGAC-5-1-04 Solicitud de Empleo
- RPGAC-5-1-05 Listado de Candidatos
- RPGAC-5-1-06 Control de Examen Médico Pre-empleo
- RPGAC-5-1-07 *Curriculum Vitae*
- RPGAC-5-1-08 Resultados de la Investigación de Antecedentes del Candidato
- RPGAC-5-1-09 Resultados de Exámenes Pre-Empleo
- RPGAC-5-1-10 Resultados de la Entrevista
- RPGAC-5-1-11 Notificación de los Resultados de la Selección
- RPGAC-5-1-12 Control de la Contratación de Trabajadores
- RPGAC-5-1-13 Evidencias de la Integración Laboral
- RPGAC-5-1-14 Solicitud de Valoración de la Idoneidad Demostrada
- RPGAC-5-1-15 Acta de Idoneidad Demostrada
- RPGAC-5-1-16 Certificación de la Idoneidad Demostrada

Anexo 18: Plan de Acción para la implementación de las PPGCH

Elemento	Nº	Acción	Ejecuta(n)	Responsable(s)	Fecha de cumplimiento
Todos	1.	Análisis y discusión de los cambios en Consejo de Dirección	Jefes de Unidades Organizativas	Director General	6/6/2016
	2.	Discusión con los trabajadores y el sindicato	Participantes de la Asamblea de trabajadores	Secretario de la Sección Sindical	Junio 2016
	3.	Aprobación final por el Consejo de Dirección	Jefes de Unidades Organizativas	Director General	Junio 2016
Selección e integración	4.	Organizar el correcto funcionamiento de las actividades correspondientes al Comité de Expertos	Especialistas en GRH	Jefe del DRH	Permanente
	5.	Controlar la realización de las actividades de familiarización en el programa de acogida	Especialistas en GRH	Jefe del DRH	Permanente
Capacitación y desarrollo	6.	Explorar las posibilidades de incluir nuevas acciones de capacitación para los cargos	Especialista en GRH (encargado de la capacitación)	Jefe del DRH	Julio 2016
	7.	Realizar correctamente los diagnósticos de las brechas existentes con respecto a las competencias identificadas en los cargos	Jefes de áreas	Director General	Permanente
	8.	Asegurar la disposición del personal, los recursos materiales y la calidad en los cursos impartidos	Especialista encargado de la capacitación y Jefe del Departamento de Recursos Humanos	Director General	Permanente
Evaluación del desempeño	9.	Capacitar a los evaluadores en las competencias a valorar en sus subordinados	Instructores	Director General	Septiembre 2016
Estimulación moral y material	10.	Analizar la correspondencia entre las tareas asignadas a cada cargo y el salario devengado que establece el sistema de pago	Especialistas en GRH y Gestión Económica Financiera	Director General	Julio 2016
	11.	Desarrollar el sistema de estimulación moral acorde con las tareas realizadas	Especialistas en GRH y Gestión Económica Financiera	Director General	Permanente

Elemento	Nº	Acción	Ejecuta(n)	Responsable(s)	Fecha de cumplimiento
Políticas y prácticas del SGICH	12.	Divulgar y controlar el cumplimiento de las nuevas políticas	Jefes de áreas	Director General	Permanente
	13.	Implantar los procedimientos propuestos	Especialistas en GRH y Jefes de áreas	Director General	Agosto 2016
	14.	Controlar el empleo de los nuevos instrumentos e indicadores	Especialistas en GRH y Jefes de áreas	Director General	Permanente
	15.	Perfeccionar las PPGCH de acuerdo al diagnóstico de sus procesos	Especialistas en GRH	Director General	Permanente