

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
FACULTAD DE ECONOMIA



TESIS:

**“IMPACTO ECONÓMICO DEL
ENDEUDAMIENTO DE TERCEROS NO
ASEGURADOS EN EL HOSPITAL II
ESSALUD HUÁNUCO – 2015”**

Tesistas:

Alejandra Carbajal Gargate

Noeding Torrejon Ponce

Nohely Geraldine Baldeon Chavez

**HUANUCO - PERU
2 0 1 6**

DEDICATORIA

A nuestros padres por su
apoyo incondicional en el logro
de nuestras metas

AGRADECIMIENTO

Al dador de la vida por ser luz y guía en el sendero de nuestra vida y por su inmenso amor manifestado en mi superación profesional.

Al Mg. Juan Estela y Nalvarte, Mg Werner Pinchi Ramírez y Mg. Giovanni Vega Mucha, por transmitirnos los conocimientos que enriquecen nuestra formación y por la paciencia en la guía y revisión del presente estudio.

A los docentes que compartieron sus conocimientos en bien de nuestra formación profesional y en especial a los profesionales especialistas en materia investigativa por colaborar en la validación de los instrumentos de investigación.

RESUMEN

La tesis titulada: “IMPACTO ECONOMICO DEL ENDEUDAMIENTO DE TERCEROS NO ASEGURADOS EN EL HOSPITAL II ESALUD HUANUCO – 2015”, surge a través del problema general: ¿cómo es el impacto económico del endeudamiento de terceros no asegurados en el Hospital II ESALUD Huánuco – 2015?, cuyo objetivo propuesto en función a ello es: conocer el impacto económico del endeudamiento de terceros no asegurados en el Hospital II ESALUD Huánuco – 2015, y la hipótesis: la existencia del endeudamiento de terceros no asegurados determina un impacto económico negativo poco significativo en el Hospital II ESALUD Huánuco – 2015.

La tipología de Investigación es considerada como una Investigación Aplicada, dada a su compatibilidad de caracteres como al diseño de la estructura en el desarrollo de la misma. El Nivel de Investigación fue el Descriptivo Explicativo. El diseño de la investigación es de tipo No Experimental, es decir se identificó un conjunto de elementos que representan el objeto del estudio y se procedió a la observación de los datos, los diseños no experimentales son aquellos que se efectúan sin la manipulación deliberada de variables.

Los principales métodos que se utilizaron en la Investigación son: Método Deductivo, Método Inductivo, Método de Análisis, y el Método Histórico.

Las conclusiones arribadas en la investigación fueron: Los trabajadores encuestados en su mayoría manifestaron que la gestión de la calidad del Hospital ESSALUD Nivel II de Huánuco es buena. Existe una relación poca significativa entre el endeudamiento de terceros y la gestión de la calidad. No existe inversión del Hospital ESSALUD Nivel II de Huánuco en la capacitación de los trabajadores, la poca capacitación recibida es por cuenta propia. La relación entre el endeudamiento de terceros y la gestión de calidad es poco significativa. Existen actitudes negativas en los trabajadores del área de facturación del Hospital ESSALUD Nivel II Huánuco. El impacto económico del endeudamiento de terceros es poco relevante

Finalmente, capacitar al personal evitará contar con personal inexperto, le ayudará al estar al día de nuevas y mejores formas de desempeñar las actividades en la empresa y ayudará a desarrollar con mayor facilidad y seguridad las funciones de cada puesto. La capacitación es considerada, en la actualidad un factor de competitividad en el mercado actual. Es obligación de la empresa mantener actualizados a todos y cada uno de sus empleados ya que de ello dependerán los resultados no solo en la productividad, también en el fortalecimiento del talento del empleado y su seguridad como persona

INDICE

PORTADA

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

INDICE

INTRODUCCION

I.	EL PROBLEMA DE INVESTIGACION	10
1.1	DESCRIPCION DEL PROBLEMA	10
1.2	ANTECEDENTES TEORICOS	13
1.3	FORMULACION DEL PROBLEMA	14
1.4	OBJETIVOS	15
1.5	HIPOTESIS	16
1.6	VARIABLES	17
1.7	JUSTIFICACION	17
1.8	VIABILIDAD	20
1.9	DELIMITACION	21
II.	METODOLOGIA	23
2.1	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION	23
2.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	23

2.3	METODOS	24
2.4	POBLACION Y MUESTRA	26
2.5	TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y RECOJO DE DATOS	27
III.	MARCO TEORICO	29
3.1	LA GESTION ADMINISTRATIVA	29
3.2	CAPACITACION DEL PERSONAL	51
3.3	DEFINICIONES CONCEPTUALES	61
IV.	RESULTADOS	64
4.1	PLANIFICACION Y GESTION DE CALIDAD	64
4.2	HOMOGENEIDAD Y CRITERIOS A NIVEL INSTITUCIONAL Y LA GESTION DE CALIDAD	79
4.3	ACTITUDES DE GESTION DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA DE FACTURACION	85
4.3	LA CAPACITACION DEL PERSONAL DE ESSALUD	88
	CONCLUSIONES	
	SUGERENCIAS	
	BIBLIOGRAFIA	
	NOTA BIOGRAFICA	
	ACTA DE SUSTENTACION	

INTRODUCCION

La presente investigación se justifica porque, los resultados obtenidos en las conclusiones serán de mucha utilidad para las autoridades y los formuladores de políticas del Hospital Nivel II de ESSALUD de Huánuco que estén interesados en conocer y contribuir al mejoramiento, crecimiento y su desarrollo, pero sobre todo y prioritariamente para dar soluciones concretas y factibles a su problemática.

El presente trabajo de investigación nos permitirá conocer como mediante la medición de variables e indicadores se podrá identificar las principales causas del alto nivel de endeudamiento de las empresas públicas y privadas en Huánuco con el Hospital Nivel II de ESSALUD de Huánuco.

La investigación tiene justificación práctica porque va a ayudar resolver el problema que aqueja a la Institución proponiendo estrategias correctivas para reducir el endeudamiento y en el futuro inmediato contar con estos recursos que no les son desembolsados por los usuarios y/o empleadores en su debido momento.

I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

A nivel Perú, Alrededor de 58.000 empresas no se encuentran al día con sus aportes mensuales a ESSALUD, lo que genera una deuda de S/.3.500 millones (Ortega, 2013), además indica que estas deudas solo corresponden a los montos registrados durante los últimos diez años, debido a que las originadas en años anteriores ya serían incobrables. Actualmente existen más de 213 mil empresas inscritas en la seguridad social y que de ellas más de 57 mil empresas privadas y 1.600 públicas no cumplen con realizar las aportaciones correspondientes. Esto significaría que cerca del 25% de las empresas de todo el país incumplen sus obligaciones.

Las deudas a ESSALUD son deudas contributivas (que no se lograron recaudar a través de la Sunat) y deudas correspondientes a las prestaciones que realiza ESSALUD a los trabajadores, que pese a que sus empresas no cumplieron con pagar puntualmente sus aportes la atención se sigue llevando a cabo. Las deudas contributivas alcanzan el 85%.

A nivel país, se tiene la idea de lograr recuperar parte de esta deuda. “Por lo menos queremos recuperar entre S/.200 millones y S/.300 millones antes de finalizar el año” (Ortega 2013), indica enfáticamente que Essalud tiene un forado de S/.600 millones en su presupuesto de este año. En ese sentido, la recuperación de las deudas es un aspecto fundamental para la aseguradora estatal. De lograrse recuperar el monto total ascendido por deuda de entidades públicas y privadas, a nivel nacional, se podrían construir 70 hospitales, comprar 5 veces los medicamentos anuales, la participación de deuda a nivel nacional es de S/. 292 millones por parte de las privadas y S/. 231 por parte de las empresas estatales.

En el Hospital Nivel II Essalud Huánuco, a la fecha existe una sobredemanda de pacientes, ya que se atiende diariamente a pacientes asegurados, asegurados sin cobertura y pacientes particulares por lo que los encargados de brindar los servicios asistenciales son los responsables de identificar en las citas, historia clínica u otro documento si el cliente – paciente es un tercero.

Para identificar a un paciente tercero se evalúa:

- Paciente asegurado sin cobertura en el sistema de gestión hospitalaria se convierte en un cliente-paciente tercero hasta que regularice sus trámites ante la Unidad de Aseguramiento.
- Paciente asegurado que sufre accidente de tránsito es atendido si cuenta con SOAT y se convierte en cliente-paciente tercero.
- Paciente asegurado que sufre agresión y/o asalto es atendido y hasta que regularice sus documentos como denuncia policial se considera cliente- paciente tercero.
- Paciente asegurado que sufre violación autoinflingida es atendido y se considera cliente- paciente tercero.
- Paciente no asegurado que viene por una consulta médica es un cliente-paciente tercero.

A estos tipos de pacientes considerados como clientes-pacientes terceros para ser atendidos en el servicio de emergencia se les hace firmar un Pagaré como garantía por las atenciones asistenciales que recibirá.

Una vez atendido el cliente-paciente tercero estos Pagares pasan a la Unidad de Aseguramiento para ser evaluados por el Médico Auditor quien clasifica al paciente si su atención tiene cobertura o no con la ayuda del sistema de gestión hospitalaria y el sistema Acredita donde se puede observar si el empleador del paciente ha aportado a Essalud o si el paciente ha sido dado de baja (ya no labora) y de acuerdo al tipo de atención que ha tenido el cliente-paciente tercero pasan los Pagares al Área de Facturación para la liquidación y cobro pertinente, los cuales tienen un déficit aproximado del 35% a la fecha.

1.2 ANTECEDENTES TEORICOS

El sentido amplio, un pagaré es aquel documento privado mediante el cual una persona se obliga a pagar a otra una determinada cantidad de dinero en la fecha establecida en dicho documento. El pagaré como documento mercantil no es un documento nuevo, ya que tiene sus antecedentes más remotos en la edad media, como instrumento de contrato de cambio trayecticio (cambio de moneda y entrega de pago en transacciones comerciales y finalmente de documento de crédito en sentido amplio. A la fecha de Investigación no se ha tenido un mecanismo claro sobre cómo se debe hacer para que él que

recibe la Prestación de Servicios de Salud como tercero previo a la firma de un Pagaré.

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

1.3.1. PROBLEMA GENERAL

¿CÓMO ES EL IMPACTO ECONOMICO DEL ENDEUDAMIENTO DE TERCEROS NO ASEGURADOS EN EL HOSPITAL II ESALUD HUANUCO – 2015?

1.3.2 PROBLEMAS ESPECIFICOS

✚ ¿Las actitudes negativas en la Gestión Administrativa en el área de Facturación del Hospital Nivel II de ESSALUD Huánuco se da como consecuencia del endeudamiento de terceros no asegurados?

✚ ¿El endeudamiento de terceros determina la falta de capacitación, carencia de infraestructura y equipos del Hospital Nivel II de ESSALUD Huánuco?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

CONOCER EL IMPACTO ECONOMICO DEL ENDEUDAMIENTO DE TERCEROS NO ASEGURADOS EN EL HOSPITAL II ESALUD HUANUCO – 2015

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✚ Establecer, si las actitudes negativas en la Gestión Administrativa en el área de Facturación del Hospital Nivel II de ESSALUD Huánuco se da como consecuencia del endeudamiento de terceros no asegurados
- ✚ Determinar el efecto del endeudamiento de terceros en la falta capacitación, carencia de infraestructura y equipos del Hospital Nivel II de ESSALUD Huánuco

1.5 HIPOTESIS

15.1 HIPOTESIS GENERAL

LA EXISTENCIA DEL ENDEUDAMIENTO DE TERCEROS NO ASEGURADOS DETERMINA UN IMPACTO ECONOMICO NEGATIVO POCO SIGNIFICATIVO EN EL HOSPITAL II ESALUD HUANUCO – 2015

1.5.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS

✚ Existen actitudes negativas en la Gestión Administrativa en el área de Facturación del Hospital Nivel II de ESSALUD Huánuco como consecuencia del endeudamiento de terceros no asegurados

✚ Existe un efecto poco significativo del endeudamiento de terceros en la falta capacitación, carencia de infraestructura y equipos del Hospital Nivel II de ESSALUD Huánuco

1.6 VARIABLES

1.6.1. Variables

➤ **Variables Independiente:**

Endeudamiento de terceros

➤ **Variable dependiente:**

Impacto Económico

➤ **Variables intervinientes:**

Personal Administrativo

1.7 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.7.1 JUSTIFICACION

La presente investigación se justifica porque, los resultados obtenidos en las conclusiones serán de mucha utilidad para las autoridades y los formuladores de políticas del Hospital Nivel II de ESSALUD de Huánuco que estén interesados en conocer y contribuir al mejoramiento, crecimiento y su desarrollo, pero sobre todo y prioritariamente para dar soluciones concretas y factibles a su problemática.

El presente trabajo de investigación nos permitirá conocer como mediante la medición de variables e indicadores se podrá identificar las principales causas del alto nivel de endeudamiento de las empresas públicas y privadas en Huánuco con el Hospital Nivel II de ESSALUD de Huánuco.

La investigación tiene **justificación práctica** porque va a ayudar resolver el problema que aqueja a la Institución proponiendo estrategias correctivas para reducir el endeudamiento y en el futuro inmediato contar con estos recursos que no les son desembolsados por los usuarios y/o empleadores en su debido momento.

Desde el **punto de vista teórico**, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, en el Área de Economía, Administración, Negocios y especialmente de la Gerencia Pública, ya que de alguna manera u otra, se confrontan teorías lo cual necesariamente conlleva hacer epistemología del conocimiento existente.

Desde el **punto de vista metodológico**, esta investigación esta generando la aplicación de un método de investigación

para contrastar conocimiento válido y confiable dentro del conocimiento de los factores que limitan el recupero de deuda contraída con el Hospital Nivel II de ESSALUD de Huánuco.

La investigación tiene **justificación Socio Económica**, porque va a permitir formular estrategias de hacer efectivo las deudas contraídas por terceros no asegurados con el Hospital Nivel II de ESSALUD de Huánuco, las cuales van a ser direccionadas a mejorar y ampliar los servicios brindados.

Por último, se justifica **profesionalmente** porque pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos durante la maestría y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

1.7.2 IMPORTANCIA

La presente investigación científica es importante por ser un tema actual, además nos permite establecer contacto

con la realidad sobre el nivel de endeudamiento de terceros no asegurados con el Hospital Nivel II de ESSALUD de Huánuco, a fin de que la conozcamos mejor y poder proponer algunas(s) solución(es) a su problemática. Constituye un estímulo para la actividad intelectual innovadora. Ayuda a desarrollar una curiosidad creciente acerca de la solución de la problemática que tiene el Hospital Nivel II de ESSALUD de Huánuco.

1.8 VIABILIDAD

La información necesaria para la realización de un análisis óptimo, tiene viabilidad dado que he laborado en la Oficina de Facturación y se cuenta con una buena predisposición de apoyo por parte de los trabajadores actuales, que permitirán dar a la Investigación un carácter de profundidad académica a nivel de Pre Grado, garantizando la culminación en el tiempo propuesto en el presente Proyecto de Tesis.

Por otro lado se cuenta con los recursos económicos necesarios y suficientes para financiar la Investigación de la mejor manera posible y que produzca conclusiones muy relevantes.

1.9 LIMITACION Y DELIMITACIÓN

Dentro de la Limitación externa en la presente investigación, se llevará a cabo sólo en el Hospital Nivel II de ESSALUD de Huánuco, ubicado en la provincia de Huánuco y el departamento de Huánuco, ya que únicamente se cuenta con un presupuesto para realizar la investigación en este nivel geográfico.

Dentro de la limitación interna en el presente trabajo de investigación un aspecto muy importante es el tiempo escaso con el que cuentan las investigadoras; debido al factor de trabajo y estudios de post grado los fines de semana.

Asimismo se limitará al ser desarrollado en un lapso relativamente breve por que se realizará un estudio vertiginoso ya que hacer una investigación de más tiempo implica mayor inversión económica. De todas maneras se tratará de superar este problema atravesando muchas dificultades en la parte económica y bibliográfica los cuales serán esenciales para el desarrollo de la presente investigación.

Estas limitaciones han permitido delimitar la Investigación en el Estudio de: Hospital Nivel II de ESSALUD de Huánuco, haciendo con esto más factible su desarrollo, análisis, conclusión y recomendación.

II. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La tipología de Investigación es considerada como una **Investigación Aplicada**, dada a su compatibilidad de caracteres como al diseño de la estructura en el desarrollo de la misma, en el sentido de dar soluciones prácticas a los problemas de recuperación de deuda contraída por terceros no asegurados con el Hospital Nivel II de ESSALUD de Huánuco.

2.1.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El Nivel de Investigación es el **Descriptivo Explicativo**, dado que, la investigación aplicada, guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada buscó el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es de tipo No Experimental, es decir se identificó un conjunto de elementos que representan el objeto del estudio y se procedió a la observación de los datos, los diseños no experimentales son aquellos que se efectúan sin la manipulación deliberada de variables.

2.3 METODOS

Los principales métodos que se utilizarán en la Investigación son:

Método Deductivo

Partimos de los hechos y fenómenos generales que se han dado lugar en el Perú, departamento de Huanuco, y específicamente en el Hospital Nivel II de ESSALUD de Huánuco, así como de las teorías, actas y normas genéricas que se han obtenido a través de las fuentes secundarias, con el propósito de explicar el comportamiento individual y el efecto de su endeudamiento.

Método Inductivo

Partimos de hechos particulares que se han venido dando en el Hospital Nivel II de ESSALUD de Huánuco. Hechos “datos” obtenidos a través de las fuentes primarias con el propósito de

explicar el comportamiento global y el efecto multiplicador que tienen en su presupuesto.

Método de Análisis

Comenzamos por la identificación de cada una de las variables en estudio, que caracterizan al Hospital Nivel II de ESSALUD de Huánuco. De tal manera que permita separarlo de un todo hasta llegar a conocer sus elementos y determinar la relación de causa – efecto entre las variables que componen el objeto de investigación.

Método Histórico

Partimos por la recopilación de información de cada una de las variables en estudio, de modo que nos permita mostrar la evolución histórica del endeudamiento de terceros no asegurados contraídos con el Hospital Nivel II de ESSALUD de Huánuco, en función al objeto de investigación.

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.4.1 POBLACIÓN

La población de estudio estuvo conformada por el número total de trabajadores del Hospital Nivel II de ESSALUD de Huánuco. La unidad de Análisis será el trabajador.

Se cuenta con aproximadamente 511 trabajadores⁽¹⁾, el cuál será el tamaño de población (N = 511)

2.4.2 MUESTRA

Para el cálculo del tamaño de la muestra se ha recurrido a la siguiente formula de población finita, por estar conformada por 511 trabajadores, que serán considerados como unidad de análisis.

Por lo tanto se empleará la fórmula de muestra representativa:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra = ¿?

¹ Oficina de Facturación del Hospital Nivel II de ESSALUD de Huánuco

- P^1 = Probabilidad de éxito = 50%
 Q = Probabilidad de Fracaso = 50%
 N = Tamaño de la Población = 511
 trabajadores
 E = Limite de error probable = 3% = 0.03
 Z = Valor Z, con nivel de significación α =
 6% $\rightarrow Z = 1.96$

Reemplazando los valores en la fórmula, se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (511)}{(0.03)^2 (3500) + (1.96)^2 (0.5) \cdot (0.5)}$$

$n = 346$ Unidades de análisis

2.5 TECNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACION DE DATOS

2.5.1 TECNICAS

Se utilizaron las siguientes técnicas:

- Análisis documental.
- Encuesta.
-

2.5.2 INSTRUMENTOS

Se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Ficha bibliográfica
- Cuestionario.

2.5.3 PROCESAMIENTO Y PRESENTACION DE DATOS

El procesamiento de los Datos se hizo empleando para ello el Software SPSS Versión 22 en español, para luego comandar la presentación de tablas estadísticas, cuadros estadísticos y gráficos estadísticos, así como la prueba de hipótesis Chi cuadrado correlacional para demostrar la independencia de las variables.

III. MARCO TEORICO

3.1 LA GESTION ADMINISTRATIVA

ANTECEDENTES

Antecedentes de Administración

A continuación se desarrollará el análisis y referenciación de las teorías y postulados de diversos autores referentes a la definición de administración, enfocada ésta desde el análisis de las ciencias administrativas como tal, y los principales planteamientos y formulaciones de algunos de los autores más importantes al respecto.

Autores como Oliveira se refieren a la definición etimológica de la palabra Administración mencionando que “procede del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro”.

Es importante esta definición, ya que hace enfoque a una labor de servicio antes que la que comúnmente se conoce como de burocracia, manejos de poder y ejecución de labores y tareas basadas en la investidura de alguien.

Se inicia el análisis de autores, mencionando entonces a autores como Koontz quien menciona: “la administración es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización”.

Como se puede notar, Koontz hace alusión a una ciencia, lo cual indica un cierto grado de complejidad, responsabilidad, así como de técnica y estudios profundos al respecto de un término que pasa de ser solo eso, para convertirse entonces en un objeto de profundo estudio, análisis y revisión.

Antecedentes del concepto de gestión

Para poder continuar con el desarrollo de las diversas temáticas y enfoques analíticos y bibliográficos que se han venido desarrollando a lo largo del texto, es necesario tratar desde un punto de vista documentativo, técnico y científico, aquellas definiciones de expertos, autoridades en los temas y conocedores de los mismos, los cuales definen la gestión desde diversas

perspectivas, serán aplicadas y utilizadas como ejes conductores a lo largo del presente documento.

El mismo, se desarrollará de manera metódica, mencionando aquellos factores preponderantes que deben hacer parte en la construcción de un concepto que posee tanta relevancia y participación suprema e importante en la misma. Luego de la búsqueda bibliográfica metodológica en relación al término gestión, se encontraron las siguientes definiciones, las cuales representan el constructo base de este análisis:

Iniciando el análisis, es posible percatarse de una palabra que implica “acción”, lo cual hace pensar no solamente en una serie de actividades que se realizan (muchas de ellas por delegación de alguien), sino que hace un enfoque directo hacia la acción imperativa de administrar.

Ahora bien, partiendo del análisis sencillo y generalista, se prosigue relacionando otras definiciones que relacionan a la gestión como las de Salgueiro, quien introduce este análisis ya desde unas concepciones científicas más profundas: “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”.

La definición de Salgueiro (2.001) se relaciona de la misma forma la palabra “acción”, pero ahora con un propósito: llevar a cabo el

logro de objetivos previamente establecidos. Retomando, se encuentran hasta aquí dos relaciones que indican una acción que debe estar enfocada en la consecución de objetivos previamente establecidos.

Es decir, que se llama gestión (en palabras propias) a aquellas acciones relacionadas con actividades que están dirigidas a la realización y desarrollo de objetivos que han debido establecerse con anterioridad.

Antecedentes del concepto de gerencia.

Las temáticas que han sido desarrolladas hasta este punto, resultarían ser incompletas si no se aborda un asunto de vital interés, como lo significa y representa el tema de la gerencia. Al respecto, se expondrán algunas definiciones puntuales de lo que según varios autores han definido frente a dicho concepto, y de la misma forma, se realizará una presentación de sus diversas posturas y lineamientos acerca de un ítem de trascendente en el estudio presentado en el entorno del documento.

Se inicia entonces mencionando planteamientos que no precisamente otorgan una definición puntual al término, pero que empiezan a dar ciertas luces para definir puntualmente el término relacionado. Es el caso de Sisk, quien expresa:

“El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término”

CALIDAD QUÉ ES REALMENTE?

El tema de la calidad es tan extenso como la vida misma, es un largo camino que de alguna manera u otra es necesario recorrer, más adelante se darán cuenta que nadie está exento de hacerlo. Bien la conclusión es muy clara y muy cierta. Todo es mente y la calidad está en la vida. Como ves hay una relación muy directa y estrecha entre la mente, la calidad, la vida y el todo que se genera. Mente es igual a vida y para que en la vida todo sea de lo mejor, lo bueno, y el bien, es necesario ejercer el valor de la calidad en la mente de la persona. De esta manera la persona vivirá realmente sin importar la condición de su existencia, porque

automáticamente esa condición mejorara substancialmente. Todo lo anterior está muy bien teóricamente, pero prácticamente qué? Bueno la teoría es el punto de partida y la práctica es el punto de llegada, es decir la consecuencia el resultado de saber aplicar una causa, para así obtener un efecto. No digo que esto sea fácil, pero si se entiende lo básico, lo demás es más fácil y lo complejo se vuelve simple.

Lo que hagas en la mente, lo recibirás en el cuerpo. Si en tu mente expresas calidad, en tu cuerpo manifestaras calidad, es decir alegre tu mente, alegre tu cuerpo, sana tu mente, sano tu cuerpo, triste tu mente, triste tu cuerpo, etc.

MILAGRO JAPONÉS

Para poder hablar del milagro japonés, primero debemos de establecer una base, esa base es el milagro; porqué un milagro?. Que quiere decir milagro, que significa?. Los milagros surgen de una conciencia interna, en donde esa conciencia esta libre de todo temor. (octavo postulado de E. Deming en su proyecto con los japoneses), el milagro es un gesto de amor entre iguales (calidad), los milagros se dan en la mente que esta lista para ellos. Recordemos que el pueblo japonés venia de una guerra

muy difícil y de la pena de dos bombas atómicas. Porque Edward Deming no pudo establecer su proyecto en Usa, porque el pueblo norteamericano no estaba preparado para el milagro y porqué si se pudo en Japón, porque el pueblo japonés reunía las condiciones básicas, el pueblo japonés es muy interno, introvertido, el pueblo norteamericano es muy externo, extravertido. Una mente libre de temor, una conciencia interna basado en la filosofía y un deseo de hacer lo mejor, de sacar de si mismo todo lo bueno y así poco a poco, las condiciones se dieron y el resultado fue el milagro japonés. El pueblo japonés, tenía la convicción, tuvo el deseo de mejorar, de superar lo perdido y tuvo la decisión de aceptar hacerse responsable por el costo. Fue fácil para ellos, definitivamente no, mas sin embargo la causa estaba establecida para que el efecto se diera. El milagro se da cuando la calidad esta plenamente presente en la mente. Así pues, el pueblo japonés siempre ha tenido una base de conducta - actitud- en la filosofía, la filosofía es la parte básica y mas importante para que la calidad se manifieste plenamente., La consecuencia de una filosofía es la tecnología, es decir una forma de pensar y como consecuencia una actitud en hacer las cosas. La filosofía es la teoría punto de partida de cualquier cosas y la tecnología es la práctica o el resultado de una actitud, forma de hacer la cosas y

eso es lo que se dio. No puede haber tecnología sin filosofía, es decir no puede haber un efecto sin su respectiva causa, no puede haber una actitud sin una forma de pensar previa. Aquí la filosofía y la tecnología son netamente internas, ya que por ley natural la causa y el efecto son de la misma naturaleza y el efecto nunca abandona a la fuente que lo creó. Es decir, mente y cuerpo, son filosofía y tecnología. La tecnología como normalmente nosotros la conocemos es una derivación del hacer de la persona pero es totalmente externa y ese es el problema de la humanidad actualmente, la tecnificación de su condición humana. La tecnología (llámese cuerpo o proceso técnico) no es mala por si misma, sino que la hacemos mala, porque le damos valor y sobre poder a algo que no lo tiene, porque no lo tiene? Porque es algo totalmente externo al ser humano. Todo poder viene del ser humano en forma interna. Ese poder es la calidad misma. El problema se da cuando se olvida que hay una causa y se pretende parecer que el efecto (tecnología) es único e independiente y sobre todo lo mas importante. Para que sepamos a donde vamos necesitamos saber de donde partimos. Ahora, en el milagro japonés esas fueron las generaciones de la guerra, los que crearon todo ese milagro, sin embargo las nuevas generaciones tendrán las mismas condiciones ?

La calidad es una condición mental netamente interna de saber ser para hacer bien las cosas. La calidad es un solo y único camino, que toda la humanidad lo puede llevar a cabo en su muy personal forma de ser, al fin de cuentas se llega al mismo punto, la calidad nos hace iguales sin importar las diferencias de nuestra condición humana. La Teoría de la calidad trata precisamente sobre el como crear las condiciones internas en la persona para que las cosas se den de la mejor manera, es decir una mejora continua. Es para crear una conciencia del bien saber, bien ser, bien hacer y bien tener. Calidad es el bien en toda su extensión. Lo interno es lo que determina a lo externo, y no al revés. El poder del ser humano esta en su condición interna, no en su condición externa, ya que la condición externa es simple apariencia. El problema en la actualidad del ser humano es que pretende ser, porque tiene la libertad de hacerlo a diferencia de la naturaleza llámese animal, fruto, flor, etc., Ellos simplemente son, porque no tienen la libertad de no ser.

CALIDAD-PRODUCTO

La calidad como principio filosófico es la fuente para todo producto natural en forma directa e indirectamente para todo producto artificial (si no existiera el ser humano, no existiera el

producto artificial) el ser humano es un ejemplo de ello, la naturaleza es por supuesto otro ejemplo. Sin embargo el ser humano se diferencia de la naturaleza en que tiene la facultad de pensar, la capacidad de decidir y el poder de ser libre. Por lo tanto y por ese solo motivo el ser humano es el rey de la creación (es decir de lo ya creado). El ser humano tiene calidad en su concepción, puede y debe ejercer la calidad esa es su principal función y puede además apreciar la calidad esa es su capacidad y responsabilidad (responder con habilidad). La calidad crea las condiciones necesarias y suficientes para que las cosas sucedan, según la Teoría de la calidad en su definición la calidad es la capacidad de producir un servicio con un sentido definido. Todo producto natural es una extensión de esa condición y ese producto es totalmente independiente por si mismo de la acción y actuación del ser humano. El ser humano existe por que existe la calidad. Para ejercerla y expresarla en toda su extensidad e intensidad. Ese producto natural simplemente es: la suma y sinergia de una condición energética y de una condición informativa. El universo (es una sola versión) esta constituido básicamente e únicamente de energía + información, la suma de estas dos es la materia. La materia o producto simplemente es una energía informada (con un sentido definido) así pues todo

producto natural es el reflejo de una determinada condición técnica totalmente independiente. La energía y la información son un aspecto natural de la tecnología de la naturaleza. La tecnología del hombre es una derivación artificial mas no una extensión natural ya que el producto del hombre es totalmente dependiente del ser humano. El producto natural, nace, crece, madura y desaparece o permanece ofreciendo siempre un servicio con un sentido definido. Es decir hay un propósito informativo perfectamente definido. Ejemplo una semilla contiene en si misma toda la información necesaria y suficiente para que en condiciones externas (de energía) adecuadas y apropiadas pueda germinar, crecer, madurar, florecer, dar frutos y permanecer, es una condición energética de formación, información y transformación. Su condición técnica es completamente natural, actúa por si sola, no necesita del ser humano para su actividad, actuación y adaptación. Un producto cualquiera del hombre necesita forzosa y obligadamente una intervención del ser humano, para cumplir su función, propósito u objetivo. La semilla se reforma, informa y transforma constantemente desde su inicio hasta su fin. El producto del hombre permanece, tal cual, no cambia de forma manteniendo su forma, según sea claro la condición externa en que esta operando (efectos de la corrosión) así pues el producto

del hombre simplemente es una condición técnica totalmente dependiente. En el producto natural la calidad se ejerce, se manifiesta, se expresa y se aprecia como una extensión, en el producto artificial del hombre la calidad no esta presente, no es inherente al producto debido que es simplemente una derivación del ser humano, esta condicionada al ser humano y si esta condicionada esta limitada, es pues simplemente una condición técnica. El producto del hombre es el servicio o resultado de una tecnología que pretende copiar e imitar a la naturaleza misma. Los diseños de los productos del hombre están muy lejos de llegar a substituir cualquier producto natural. La calidad en la naturaleza tiene los mejores y los mas buenos diseños: donde son altamente productivos, eficientes, eficaces, rentables y redituables. Todo eso por si mismos a través de la calidad. Los productos del hombre de ninguna manera pueden llegar a esa condición técnica, por mas buena que sea la tecnología que los genere. Cual es la razón del ser humano para hacer todo eso, simplemente para aprender. La naturaleza enseña y el hombre aprende de ella y trata de simularla, de copiarla, de imitarla, pero nunca podrá superarla. Querer hacerlo es arrogancia. Así pues cual es la función de la tecnología para el ser humano, aprovecharla para aprender, para tener la oportunidad de

entender y comprender su condición, posición y situación respecto a su propia naturaleza humana. Es un largo, muy largo camino de identificación y reconocimiento. Que es lo que el hombre debe aprender, entender y comprender,? Que no es la condición externa, lo externo lo que lo identifica y lo reconoce sino su condición interna, en lo interno esta su valía y poder y esa valía y poder es el ejercicio del valor de la calidad.

SISTEMA DE LA CALIDAD

Hablar propiamente de un sistema de calidad, necesariamente tenemos que dividir o separar el programa de calidad que va enfocado única y exclusivamente a la persona, iniciando en la presidencia, dirección o gerencia general. Y bajarlo en forma de cascada hacia las bases, es decir todas las personas sin excepción deben de participar en el programa de calidad, condición previa para llevar a cabo el sistema administrativo de la operación, enfocado a los factores básicos de la operación, a saber: persona, actividad, documento, equipo e instalación, recursos y productos, servicios y resultados. En ese orden. Estos factores se dan en forma automática y simultáneamente, se conozcan o no, se definan o no. Una persona cualquiera parada en una esquina observando simplemente cumple todos los

factores antes mencionados. Es decir: persona que observa, observar es la actividad, los documentos de la observación es el interés, propósito u objetivo, hay un registro mental de la observación, estar parado en la esquina le proporciona una condición de la instalación la esquina, el equipo es todo lo que esta a su alrededor y a sus pies, los recursos que utiliza para hacer la observación son el tiempo, lo observado, el clima, la capacidad para observar, la habilidad para hacerlo, la energía personal etc. Los productos son los hechos de lo observado, su interpretación son los servicios o resultados de lo observado. Todo esto se cumple prácticamente en forma instantánea, simultanea y automática. En el caso de las empresas, es exactamente igual, para todos sin excepción, sin importar cual sea su función. Si la persona no participa, lo demás no tiene significado, ni sentido alguno, la persona es la que le da sentido y significado a todo lo demás. Por lo tanto si todo lo demás depende directa y completamente de la persona, la persona es lo mas importante del programa y del sistema, curiosamente según se ha observado el producto y/o resultado llega a tener lo doble de atención que la persona. Es decir si se hiciera una evaluación arbitraria en porcentaje el producto llegaría a tener hasta 20 puntos mas que la persona. Según el promedio observado es de

65% al producto, 45% a la persona. Se atienden mas las condiciones, situaciones y posiciones del producto que de la persona. Este simple hecho a la larga desgasta cualquier sistema, ya de entrada existe un error y el error se crece al aumentar las tensiones de las personas, actúa como resonancia, el sistema puede estar debidamente diseñado, pero prácticamente mal aplicado, por la razón anterior: el producto o resultado es mas importante que la persona que genera el producto o resultado. Todo lo anterior es fácil de llevarlo a cabo, definitivamente no, es mas fácil crear un sistema y obligar a las personas a seguirlo, que hacer que las personas piense, sientan y actúen de la mejor manera. Y esto es precisamente el terreno de la Teoría de la calidad, el cambio amable, la mejora continua, la mejor forma de hacer las cosas todo enfocado a la persona.

Porque se hace hincapié en la persona y no en el producto, por una sencilla y natural razón, la persona genera, causa, todo lo relativo al proceso y al producto. Tanto el proceso como el producto son condiciones altamente dependientes de la persona, cualquiera que esta sea. La persona hace al sistema, no el sistema a la persona.

De acuerdo a la Teoría de la calidad, siempre existe y debe existir en cualquier sistema los siguientes principios: definición, orden y

disciplina, es decir el porque? y el para que? Y la forma o manera de relacionarlos. Dicho de otra manera, la causa, proceso y efecto. Van unidos y separarlos es crear problemas. Se pretende que el iso va a resolver sino todos los problemas, si algunos o muchos del proceso y del producto y esto es cierto, pero definitivamente no resuelve los problemas de las personas y que no las toma en cuenta como tales sino como elementos del proceso menores al producto. El iso como sistema es bueno, es decir como un medio, como una herramienta, pero decir que el iso es calidad, es como decir que el foco es la luz, completamente falso, el foco es un medio de iluminación pero no es la luz, de igual manera el iso es un medio sistemático que administra la operación cualquiera que esta sea. Me inclino mas hacia un sistema contable que al iso, ya que el sistema contable tiene sus propios, definidos, ordenados y disciplinados principios de operación ampliamente aplicados y reconocidos por todo mundo.

Así pues tenemos que es necesario un programa de la calidad y un sistema administrativo de la operación, teoría y practica, causa y efecto, acción y reacción, filosofía y tecnología. Siempre van ligados, nunca van separados y cuando esto sucede tarde que temprano, lo practico empieza a fallar, por desgaste, cansancio, tensión, rechazo etc. De esta manera el programa debe ser

constante y continuo siempre enfocado a atención y servicio de la persona sea empleada o cliente. La calidad inicia en la persona y termina en la persona. Sobre el sistema obviamente sea hace de acuerdo a las condiciones existentes en la empresa de acuerdo a los factores básicos y al proceso.

CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN

La Calidad en la administración es causa, La administración en la Calidad es efecto

La calidad se define como: saber hacer bien las cosas

La administración se define como: saber controlar las oportunidades del hacer

Si la calidad es un valor absoluto que debe de ejercer para beneficio de la persona, y se debe y se puede ejercer únicamente en y a través de la persona, por lo tanto es necesario que el ejercicio de ese valor implique todo un sistema que permita controlar todas las oportunidades que el ejercicio del valor de la calidad proporcione. Ese sistema de control de oportunidades es simple y naturalmente la administración. Si cada cabeza es un mundo, por lo tanto cada persona tiene su forma muy personal de expresar y de ejercer el valor de la calidad, la forma es diferente pero el contenido es el mismo, la calidad.

Ahora bien, la forma es la que establece el sistema, es decir cada persona establece en si mismo su personal sistema de expresar su pensar y sentir de acuerdo a su condición, posición y situación: entonces habrá sistemas como personas haya, cada quien administrará sus oportunidades de acuerdo a sus personales y propias condiciones (cualidades) Aunque la forma siempre sea diferente, el contenido siempre será el mismo, la calidad o la no calidad, simplemente es cuestión de enfoque. La cualidad es el efecto de la calidad que es la causa. La cualidad es entonces una condición específica, determinada y establecida de y en la persona. Las personas tienen cualidades, los objetos materiales tienen propiedades, es decir propio de del material. Las personas tienen ideas, ideas que generan actos, actos que se convierten en actividades, actividades que representan una actuación, actuación que esta matizada por una actitud, así pues la actitud es pues la cualidad resultante de ejercer o no el valor de la calidad. Cada persona tiene sus propios productos (actitudes), tiene su negocio (salud, bienestar y prosperidad) de acuerdo a sus productos, es en si una empresa (propósito de existencia) que administra su negocio de acuerdo a la oportunidad de sus productos. Esto es exactamente para cada empresa, una empresa tiene su base en las personas, la empresa genera productos a través de las

personas, esos productos son la base del giro del negocio, el negocio se debe administrar de acuerdo a la condición, situación y posición de la empresa. Cada empresa es similar pero no igual, las condiciones cambian.

La calidad iguala a las personas (contenido), a pesar de la inmensidad de sus diferencias (formas).

Administrar es el sistema que le permite a la persona controlar sus propias oportunidades de realizar en su existencia todo su ser, eso a través de la calidad. Así pues la calidad en la administración es la causa y la administración de la calidad es el efecto. En lo primero se ejerce un valor y en lo segundo se controla la cualidad de ese valor. En lo primero se busca saber hacer bien las cosas (filosofía) y en lo segundo saber controlar las oportunidades del hacer (tecnología). La filosofía va siempre antes que la tecnología, la filosofía es causa, la tecnología es efecto, la filosofía es el porqué? Y la tecnología es el para qué? La filosofía es la que genera la idea que la tecnología produce. La ley de la causa y efecto establece, que la causa y el efecto son de la misma naturaleza, y que el efecto nunca abandona su fuente. Si la causa original de la calidad esta en la mente de la persona, entonces y por lo tanto el efecto de esta causa (cualidad) seguirá en la mente de la persona y se manifestara como una actitud. Así

pues contenido y forma están en la persona. Todo lo que la persona haga fuera de si misma (mente) es una derivación, es a través de ella pero no es de ella. Un producto ajeno a la persona es una derivación y ese producto presenta simplemente una condición técnica (propiedad) que tiene un uso y servicio determinado y especificado, nada mas. Sin embargo un servicio (atención, confianza, consideración, cooperación, colaboración, etc.) es una extensión de la persona y expresa una cualidad. Así pues la condición técnica se debe y se puede controlar (sistema administrativo de la operación) directamente porque es medible y cuantificable, pero el servicio no se puede medir y cuantificar directamente, sino indirectamente a través de la respuesta a ese servicio, un índice, es decir un numero conceptuado, ese índice se puede aplicar a conceptos tales como: productividad, eficiencia, eficacia, rentabilidad, rendimiento, confiabilidad etc. El índice es siempre relativo a una condición determinada, si la condición cambia el índice también cambia. Por lo tanto el índice es simplemente indicativo y no definitivo (temporal o permanente) como pudiera ser una condición técnica.

En conclusión la cualidad es el resultado de la calidad y es exclusivamente de la persona, la propiedad o condición técnica es resultado de la oportunidad de satisfacer una especificación y es

exclusivamente del producto. Así pues en la persona esta la calidad, mas nunca en el producto que es ajeno a la persona, aunque la persona lo genere, haga o produzca. El producto es simplemente el resultado de todo un sistema administrativo de la operación. Nada mas. Tratar de establecer un mismo sistema para todas las personas, no solo es un error sino una absurda necesidad, por lo tanto tratar de establecer un mismo sistema para todas las empresas todavía es peor, ya que se pierde la oportunidad de mejorar la condición. La naturaleza que es sabia en su actuación se basa en la diversidad, para promover la evolución.

Toda administración implica un sistema por simple o complejo que este sea, no importa es un sistema, lo que básicamente busca un sistema en la administración es controlar las oportunidades que se generan en la gestión del sistema. Ahora que es lo que pretende el concepto de calidad total, simplemente que la gestión del sistema abarque a todo y a todos en el universo de la empresa. Todos y todo debe esta contemplado en el sistema administrativo de la operación. El sistema es pues total y netamente operativo, es decir se basa en la gestión sistemática y controlada de la operación. Todo y todos deben de realizar y cumplir con los parámetros previamente asignados para que las

partes sumen y formen un todo, es decir sea total. Eso es básicamente la calidad total, visto por supuesto desde el enfoque actual de la calidad. Desde luego en la actualidad con los sistemas computacionales más accesibles todo es mucho más fácil de desarrollar y controlar. Basta desarrollar el programa que se aplicara a todos y a todo y así el sistema de información apoya al sistema administrativo de la operación total. A través del sistema informativo computacional todo es más factible de registrar, comprobar y controlar toda y cualquier gestión que se haga en el sistema administrativo. Ahora normalizado con el Iso 9000 el sistema administrativo operara mas claro y objetivamente.

Para un servidor y de acuerdo con la Teoría de la Calidad, la calidad es un concepto netamente personal, la persona ejerce el valor de la calidad para si mismo y para todos los demás, la calidad al ejercerse en y por la persona crea una condición muy personal que trasciende hacia los demás en forma de actitud y actuación, se expresa y se manifiesta en la persona, en la actividad de su trabajo y la relación de trabajo con todos los demás. La calidad es un concepto intangible, no se puede medir, no se puede cuantificar, simplemente se puede observar y apreciar; ya que la persona que lo ejerce, lo ejerce en su forma muy personal de pensar y sentir, cosa que a veces ni la persona

que lo ejerce sabe lo que piensa y siente. Y si eso sucede en la persona que ejerce la calidad, como pueden las demás personas, como puede el sistema supuestamente de calidad total, saber que piensan y sienten las personas, como pueden controlar esa manera de pensar y de sentir, como un sistema de administración puede registrar y comprobar la actitud de todas y cada una de las personas que forman el universo de la gestión en la empresa definitivamente de ninguna manera. Por lo tanto el concepto de calidad total como sistema administrativo está completamente errado

3.2 CAPACITACION DEL PERSONAL

CONCEPTO DE FORMACIÓN DE PERSONAL

La formación de los recursos humanos consiste en la inversión empresarial destinada a reducir o eliminar la diferencia entre el actual desempeño del personal y los objetivos propuestos. (Hoyler, citado por Porret, p.208)

La formación profesional es el conjunto de acciones que permiten a una persona alcanzar y desarrollar los conocimientos indispensables para ocupar un puesto de trabajo, y acrecentar las

destrezas necesarias para su progreso laboral, con satisfacción de sus necesidades técnicas y humanas y las de empresa a la cual servir y servirá. (Baquero, p.99)

La formación no es un objetivo en sí misma sino un medio para lograr los objetivos de la empresa, un recurso para mejorar el rendimiento potenciando tres facetas: conocimiento, gestión y actitud. Con esta finalidad la formación no debe ser una colección de actividades aisladas que se inserten en el quehacer diario respetando el status quo, sino que debe aspirar a cambiarlo, ser una herramienta del cambio; y por tanto debe depender de una estrategia y una visión clara del punto de destino, tanto a largo como a corto plazo. (Vértice, p.40)

IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN DE PERSONAL

De acuerdo con Baquero (p.99) cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de la compañía, mayor será su nivel de productividad, cualitativa y cuantitativamente. Los programas de formación profesional constituyen una de las inversiones más rentables, el progreso tecnológico influye directamente y con frecuencia en los procesos empresariales, si la

organización no marcha pareja con esa evolución, sufrirá una de las consecuencias más graves: el estancamiento, y con él, el retroceso y la imposibilidad de competir en el mercado o de prestar, eficaz y eficientemente, los servicios de su competencia.

La formación profesional, empero, no debe orientarse exclusivamente a satisfacer las necesidades puramente tecnológicas y pragmáticas de la industria o el comercio. Es obligatorio, por el contrario, considerar la condición humana del trabajador, sin pretender emplear el adiestramiento como un medio para transformarlo en una simple máquina de producción. En último término, la empresa obtendrá mayores dividendos si atiende al hombre-trabajador como un todo.

Berbel (p.249) explica que al nivel interno de la empresa u organización, la formación enlaza de manera directa con dos tipos principales de prioridades:

Las derivadas de las políticas de empresa (fidelización del cliente, necesidad de mejora de productos y servicios, expansión, control de costes, desarrollo tecnológico, por citar algunas de las más habituales).

Las percibidas por el personal de la organización, en sus diferentes áreas de trabajo y niveles jerárquicos, respecto a los aspectos que necesitan ser mejorados para un mejor desempeño, tanto individual como colectivo.

En cualquiera de los casos, la visión de la formación no como un coste -aunque su gestión sí suponga evidentemente gastos directos e indirectos- sino más bien como una inversión obligada e indispensable para la supervivencia y el progreso de la organización supone la única opción adecuada a la hora de diseñar, implementar y valorar su proceso gestor.

OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN DE PERSONAL

Para Porret (p.208) la finalidad de la formación del recurso humano consiste en:

Mejorar aptitudes. Preparar a los RR.HH. para la ejecución inmediata de las diversas tareas específicas de la organización.

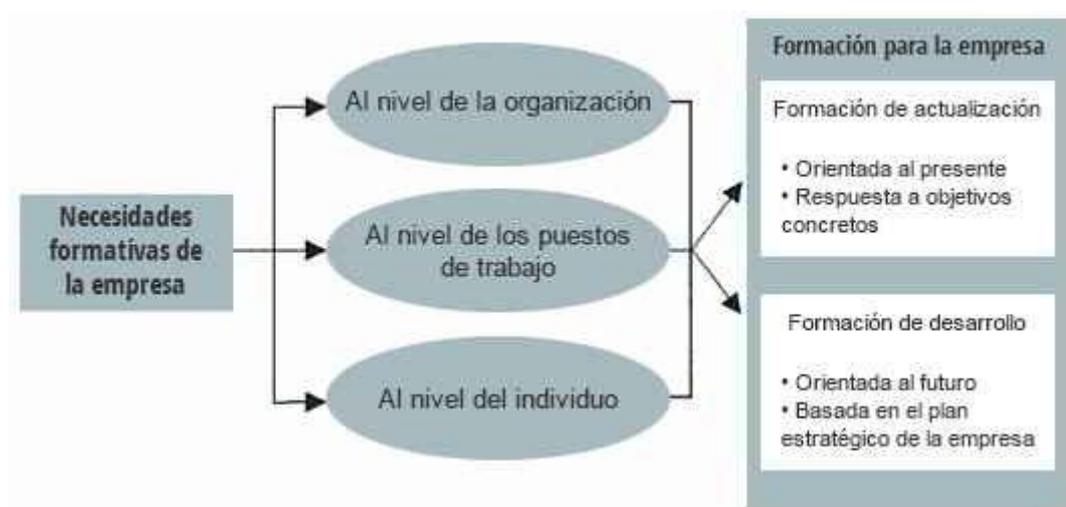
Facilitar oportunidades. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de los RR.HH., tanto en sus puestos de trabajo actuales como para otros de superior nivel”.

Cambiar actitudes. Modificar la actitud y comportamientos de las personas, que incidirá en el clima laboral, incentivará la motivación y formará unas mentalidades más receptivas hacia los nuevos métodos, tecnologías y cambios organizativos”.

Incrementar la polivalencia. Aumentar la polivalencia de las personas y la facilitación de la movilidad tanto horizontal como la vertical.

CÓMO SE DETERMINAN LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Porret (p.209) sintetiza las necesidades y niveles de formación empresarial en la siguiente figura:



Jiménez (p.284) explica que la detección de necesidades de formación es la investigación sistemática, dinámica y flexible orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador dentro de una organización y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

Una herramienta empleada para determinarlas es el inventario de necesidades de formación o capacitación, los principales medios utilizados para efectuarlo son:

Evaluación del desempeño: Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

Observación: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.

Solicitudes de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

Reuniones ínter departamentales: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación del trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevistas de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su

salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

**LA IMPORTANCIA DE CAPACITAR A LOS EMPLEADOS
RADICA EN QUE DE ELLOS DEPENDERÁ LA
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS O
SERVICIOS QUE SE PRODUCEN Y SE VENDEN**

Normalmente la capacitación tiene poca duración, se utilizan métodos planeados, sistemáticos y organizados, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que se desempeña. En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo. Con la capacitación, no solo se contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos; sino que también, redunda en beneficios para la empresa. La capacitación es sin duda una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Por otra parte, es importante que desarrolle un programa de capacitación, el cual debe ser diseñado de acuerdo a las necesidades de su empresa y sus empleados, ya que contribuirá a elevar la calidad de la producción y la fuerza de trabajo.

Cuando los empleados están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios, cometen menos errores costosos para usted y su empresa.

Una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes en la empresa, tener un ambiente laboral seguro puede conducir a construir actividades más estables por parte del empleado.

La capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales; además, mejora el nivel de motivación, de seguridad en sí mismo y de autoestima.

¿CÓMO BENEFICIA LA CAPACITACIÓN A LAS EMPRESAS?

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea una mejor imagen de la empresa, productos y servicios.
- Mejora la relación entre jefes y empleados.
- Se promueve la comunicación a toda la empresa.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

¿Cómo beneficia la capacitación al personal?

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

¿CUÁL ES EL COSTO DE NO CAPACITAR?

- La gente sin capacitación tarda hasta seis veces más en realizar su trabajo, que una persona capacitada y motivada.

- La capacitación mejora la retención. Algunos estudios revelan que en aquellas empresas en las que no hay capacitación de ningún tipo, 41% de las personas quieren irse. En aquellas en las que sí la hay, sólo 12% busca irse. Esto implica un gran costo para la organización.
- Otros estudios demuestran que las empresas que invierten capacitación; mostraron un aumento en el margen de ganancia y mayor productividad por empleado. Finalmente, es importante que no vea a la capacitación como un gasto, sino como una inversión que le generará ventajas y beneficios que a corto y largo plazo, los cuales se verán reflejados en el nivel de producción, el número de clientes satisfechos, en sus ganancias y en el personal calificado.

3.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

- **Necesidades:** son estados de carencia percibidas.
- **Cliente:** es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

- **Servicios:** cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo.¹
- **Calidad:** apunta hacia la satisfacción del cliente, intermediarios finales de bienes económicos. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo. Es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con un producto o servicio determinado, que solo permanece hasta el punto de necesitar nuevas especificaciones.
- **Imagen:** es la representación mental de la realidad por parte de un individuo. Es un modelo representativo de la realidad.
- **Asegurado:** Es la persona, titular del interés sobre cuyo riesgo se toma el seguro. En el sentido estricto, es la persona que queda libre del riesgo y sobre la cual recae la cobertura del seguro.
- **Expectativa del consumidor:** expectativas que tienen los consumidores antes de comprar o adquirir un producto o servicio, expectativas que obtienen debido a la publicidad, por experiencias previas, por comentarios de otros consumidores, etc. Si logramos satisfacer dichas expectativas, nuestro

producto será de calidad, pero si no las superamos, el consumidor quedara insatisfecho y no volverá a comprar o adquirir nuestros productos servicios.

- **Intangibilidad:** algo sin propiedades físicas, que no puede verse, tocarse, olerse o sentir, un servicio es considerado un intangible.

IV. RESULTADOS

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

4.1 PLANIFICACION Y GESTION DE CALIDAD

CUADRO N° 01

HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: LA INFORMACIÓN RELACIONADA
CON EL PROYECTO DE LA ORGANIZACIÓN, ME LLEGA A TRAVÉS DE MI
SUPERIOR INMEDIATO. 2015

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	94	27.10%
Parcialmente de acuerdo	163	47.15%
Parcialmente en desacuerdo	89	25.75%
Total	346	100.00%

FUENTE: ENCUESTA DICIEMBRE 2015

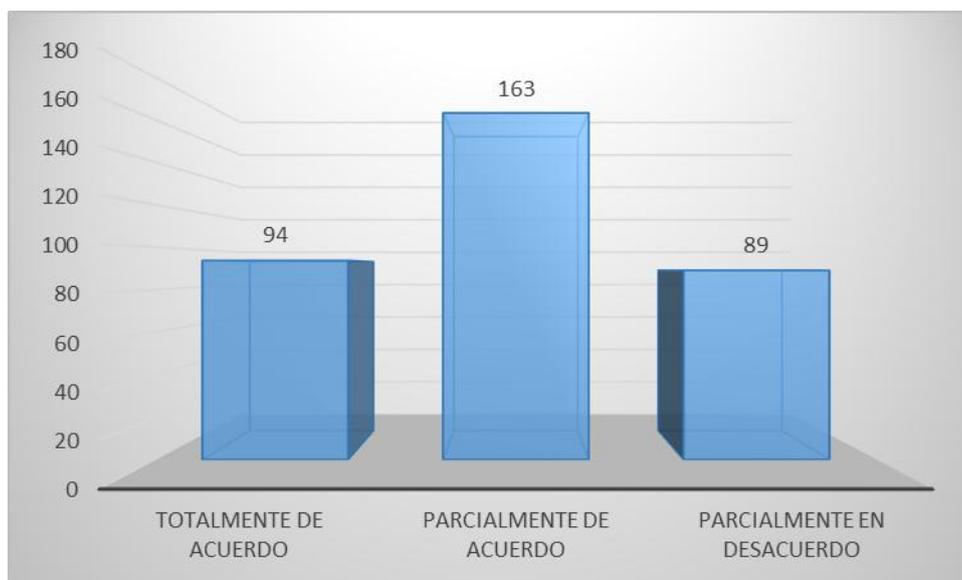
ELABORACION: PROPIA

En el Cuadro N° 01, respecto a la pregunta la información relacionada con el proyecto de la organización, me llega a través de mi superior inmediato, el 47.15% se muestran parcialmente de acuerdo; el 25.75% parcialmente en desacuerdo, el 27.10%

totalmente de acuerdo. La comunicación interna entre empleados y superior relacionada con el Proyecto de la Empresa tiene un nivel aceptable para los encuestados.

GRAFICO N° 01

HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: LA INFORMACIÓN RELACIONADA CON EL PROYECTO DE LA ORGANIZACIÓN, ME LLEGA A TRAVÉS DE MI SUPERIOR INMEDIATO. 2015



FUENTE: CUADRO N° 01

ELABORACION: PROPIA

CUADRO N° 02

**HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: OBTENGO INFORMACIÓN DIRECTA Y
CLARA ACERCA DE MI DESEMPEÑO, A TRAVÉS DE MI SUPERIOR
INMEDIATO. 2015**

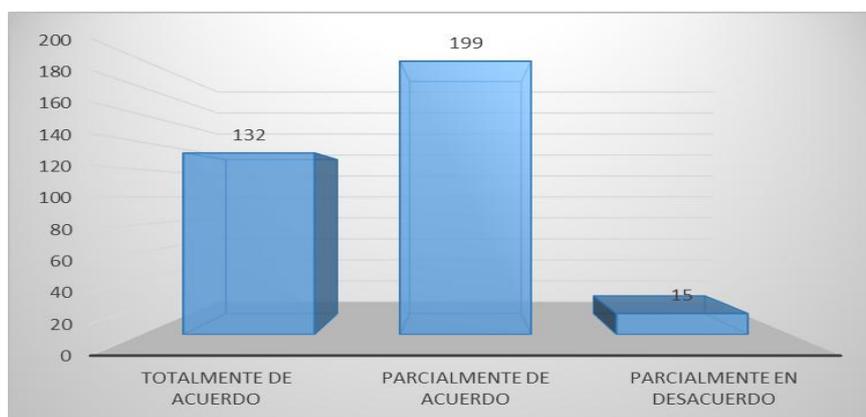
CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	132	38.15%
Parcialmente de acuerdo	199	57.45%
Parcialmente en desacuerdo	15	4.40%
Total	346	100,0

FUENTE: ENCUESTA DICIEMBRE 2015

ELABORACION: PROPIA

En el Cuadro N° 02, respecto a la pregunta obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato, el 57.45% se muestran parcialmente de acuerdo; el 4.4% parcialmente en desacuerdo, el 38.15% totalmente de acuerdo. La comunicación interna entre empelados y superior es relativamente aceptable por lo que los empleados están regularmente informados sobre su desempeño.

GRAFICO Nº 02
HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: OBTENGO INFORMACIÓN DIRECTA Y CLARA ACERCA DE MI DESEMPEÑO, A TRAVÉS DE MI SUPERIOR INMEDIATO. 2015



FUENTE: CUADRO Nº 02

ELABORACION: PROPIA

CUADRO Nº 03
HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: LA INFORMACIÓN RELACIONADA CON LOS RESULTADOS DE LA GESTION, ME LLEGA A TRAVÉS DE MI SUPERIOR INMEDIATO. 2015

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	107	31.05%
Parcialmente de acuerdo	184	53.24%
Parcialmente en desacuerdo	54	15.71%
Total	346	100.00%

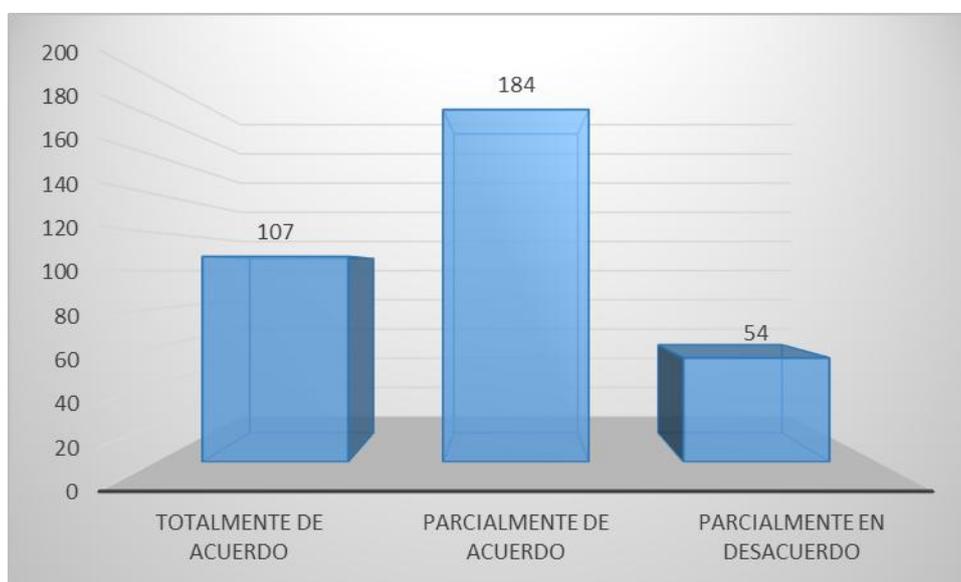
FUENTE: ENCUESTA DICIEMBRE 2015

ELABORACION: PROPIA

En el Cuadro N° 03, respecto a la pregunta la información relacionada con resultados financieros de la organización, me llega a través de mi superior inmediato, el 53.24% se muestran parcialmente de acuerdo; el 15.71% parcialmente en desacuerdo, el 31.05% totalmente de acuerdo. La comunicación interna entre empleados y superior relacionada a los estados financieros de la institución tiene un nivel aceptable para los encuestados.

GRAFICO N° 03

HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: LA INFORMACIÓN RELACIONADA CON LOS RESULTADOS DE LA GESTION, ME LLEGA A TRAVÉS DE MI SUPERIOR INMEDIATO. 2015



FUENTE: CUADRO N° 03

ELABORACION: PROPIA

CUADRO N° 04

**HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: CUANDO MI SUPERIOR INMEDIATO
ME DA UNA ORDEN DE CUALQUIER TIPO, SE ASEGURA DE QUE YO LA
HAYA ENTENDIDO. 2015**

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	64	18.45%
Parcialmente de acuerdo	240	69.35%
Parcialmente en desacuerdo	42	12.20%
Total	346	100.00%

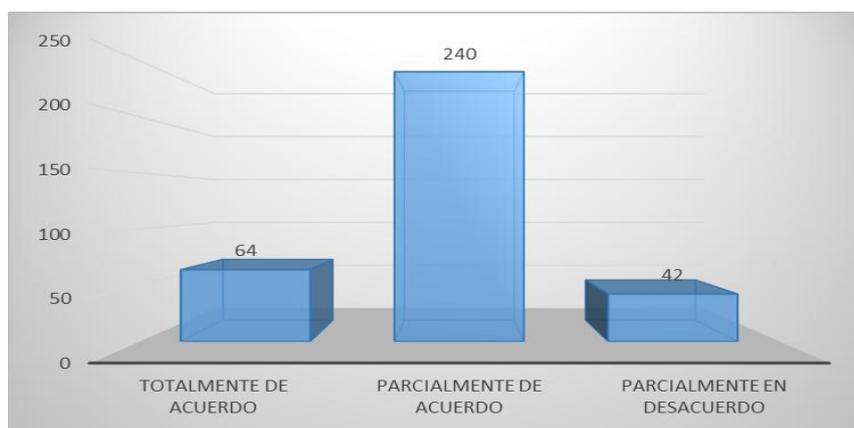
FUENTE: ENCUESTA DICIEMBRE 2015

ELABORACION: PROPIA

En el Cuadro N° 04, respecto a la pregunta cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido; el 69.35% parcialmente en desacuerdo, el 18.45% totalmente de acuerdo y solo el 12.20% se muestran parcialmente en desacuerdo. Por lo que los trabajadores encuestados en su mayoría perciben que los jefes se aseguran que la orden sea entendida por el receptor.

GRAFICO N° 04

HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: CUANDO MI SUPERIOR INMEDIATO ME DA UNA ORDEN DE CUALQUIER TIPO, SE ASEGURA DE QUE YO LA HAYA ENTENDIDO. 2015



FUENTE: CUADRO N° 04

ELABORACION: PROPIA

CUADRO N° 05

HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: MI SUPERIOR INMEDIATO VERIFICA EL CUMPLIMIENTO DE SUS ÓRDENES. 2015

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	66	19.00%
Parcialmente de acuerdo	204	59.00%
Parcialmente en desacuerdo	52	15.00%
Totalmente en desacuerdo	24	7.00%
Total	346	100.00%

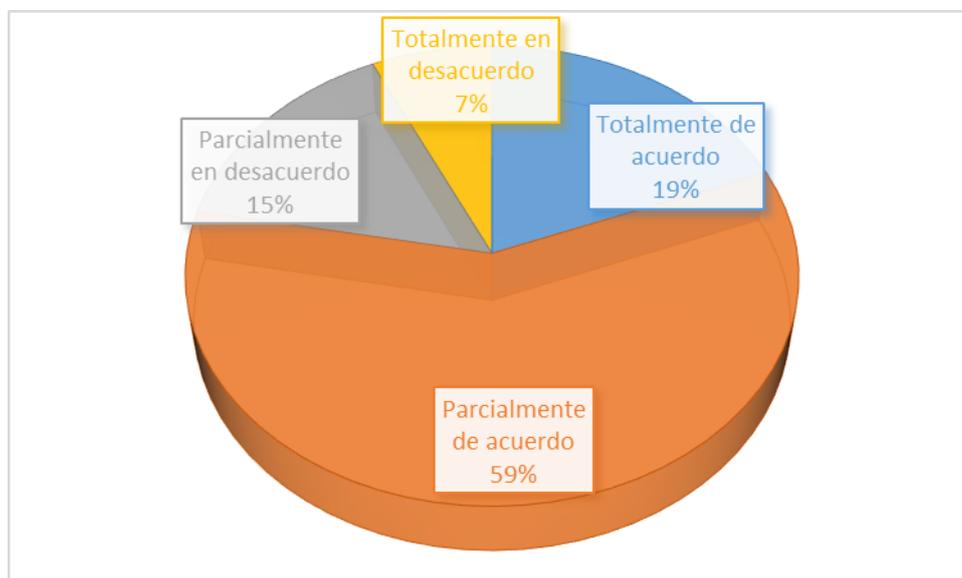
FUENTE: ENCUESTA DICIEMBRE 2015

ELABORACION: PROPIA

En el Cuadro N° 05, respecto a la pregunta mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes, el 59% se muestra parcialmente de acuerdo, el 15% parcialmente en desacuerdo, el 19% totalmente de acuerdo y solo el 7% se muestran totalmente en desacuerdo. Por lo que los trabajadores encuestados en su mayoría manifestaron que los jefes algunas veces verifican el cumplimiento de sus órdenes.

GRAFICO N° 05

HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: MI SUPERIOR INMEDIATO VERIFICA EL CUMPLIMIENTO DE SUS ÓRDENES. 2015



FUENTE: CUADRO N° 05

ELABORACION: PROPIA

CUADRO N° 06

**HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: LA INFORMACIÓN QUE PROVIENE DE
MI SUPERIOR INMEDIATO ES CREÍBLE Y CONFIABLE. 2015**

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	74	21.45%
Parcialmente de acuerdo	198	57.24%
Parcialmente en desacuerdo	39	11.34%
Totalmente en desacuerdo	34	9.97%
Total	346	100.00%

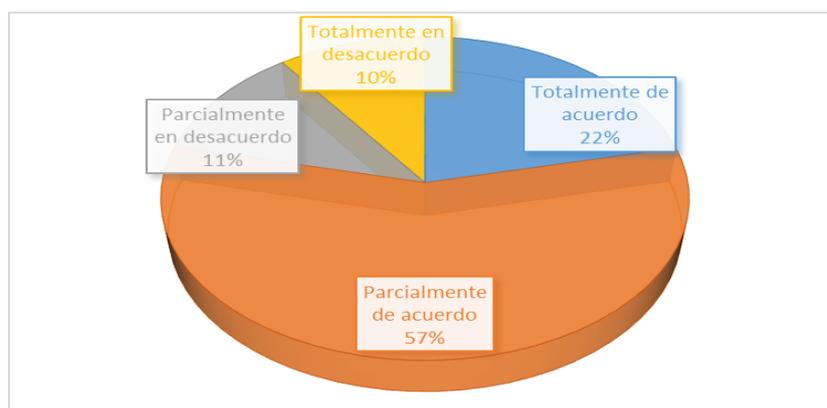
FUENTE: ENCUESTA DICIEMBRE 2015

ELABORACION: PROPIA

En el Cuadro N° 06, respecto a la pregunta la información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable, el 57.24% se muestra parcialmente de acuerdo, el 11.34% parcialmente en desacuerdo, el 21.45% totalmente de acuerdo y solo el 9.97% se muestran totalmente en desacuerdo. Por lo que los trabajadores encuestados en su mayoría manifestaron que confían en la información brindada por su superior.

GRAFICO N° 06

HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: LA INFORMACIÓN QUE PROVIENE DE MI SUPERIOR INMEDIATO ES CREÍBLE Y CONFIABLE. 2015



FUENTE: CUADRO N° 06

ELABORACION: PROPIA

CUADRO N° 07

HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: LA INFORMACIÓN RELACIONADA CON INSTRUCCIONES OPERATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN, ME LLEGA A TRAVÉS DE MI SUPERIOR INMEDIATO. 2015

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	67	19.45%
Parcialmente de acuerdo	180	52.12%
Parcialmente en desacuerdo	63	18.24%
Totalmente en desacuerdo	35	10.19%
Total	346	100.00%

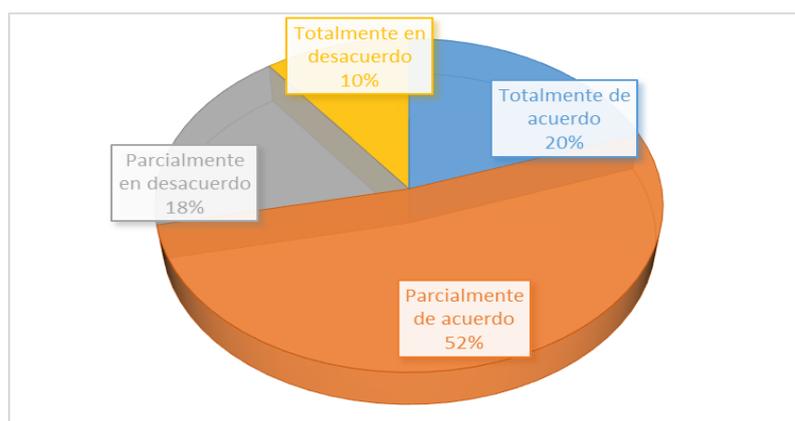
FUENTE: ENCUESTA DICIEMBRE 2015

ELABORACION: PROPIA

En el Cuadro N° 07, respecto a la pregunta la información relacionada con instrucciones operativas de la organización, me llega a través de mi superior inmediato, el 52.12% se muestra parcialmente de acuerdo, el 18.24% parcialmente en desacuerdo, el 19.45% totalmente de acuerdo y solo el 10.19% se muestran totalmente en desacuerdo. Por lo que los trabajadores encuestados en su mayoría manifestaron que el jefe inmediato hace llegar a tiempo las instrucciones operativas de la organización.

GRAFICO N° 07

HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: LA INFORMACIÓN RELACIONADA CON INSTRUCCIONES OPERATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN, ME LLEGA A TRAVÉS DE MI SUPERIOR INMEDIATO. 2015



FUENTE: CUADRO N° 07

ELABORACION: PROPIA

CUADRO N° 08

**HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: MI SUPERIOR INMEDIATO, ME
PROPORCIONA TODA LA INFORMACIÓN QUE NECESITO PARA
REALIZAR MI TRABAJO. 2015**

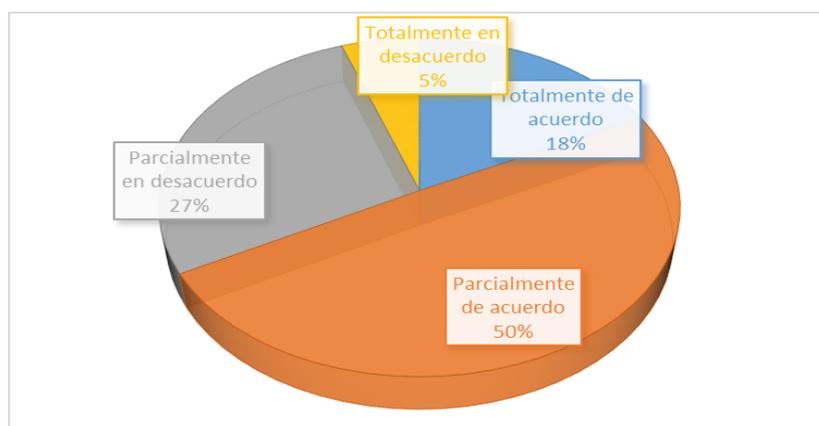
CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	61	17.56%
Parcialmente de acuerdo	172	49.58%
Parcialmente en desacuerdo	95	27.54%
Totalmente en desacuerdo	18	5.32%
Total	346	100.00%

FUENTE: ENCUESTA DICIEMBRE 2015

ELABORACION: PROPIA

Respecto a la pregunta mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo, el 49.58% se muestran parcialmente de acuerdo; el 27.54% parcialmente en desacuerdo, el 17.56% totalmente de acuerdo y sólo el 5.32% totalmente en desacuerdo. Los jefes dan la información para que realicen su trabajo pero no en una razón óptima (Ver Cuadro N° 08).

GRAFICO N° 08
HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: MI SUPERIOR INMEDIATO, ME PROPORCIONA TODA LA INFORMACIÓN QUE NECESITO PARA REALIZAR MI TRABAJO. 2015



FUENTE: CUADRO N° 08

ELABORACION: PROPIA

CUADRO N° 09
HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: TRANSMITO A MI SUPERIOR INMEDIATO TODA LA INFORMACIÓN QUE RECIBO. 2015

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	88	25.48%
Parcialmente de acuerdo	203	58.67%
Parcialmente en desacuerdo	55	15.85%
Total	346	100.00%

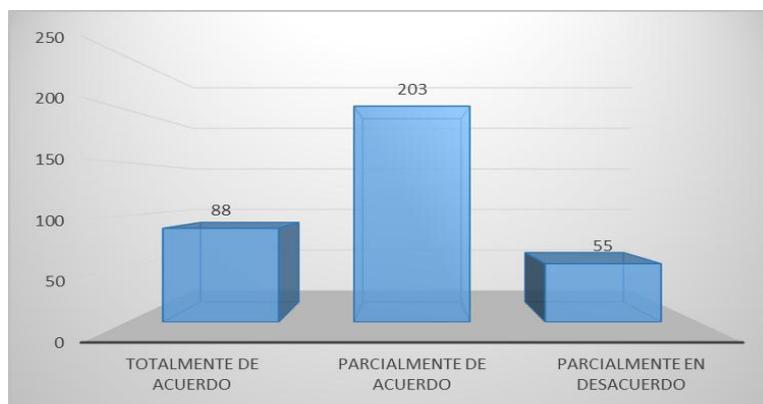
FUENTE: ENCUESTA DICIEMBRE 2015

ELABORACION: PROPIA

En el Cuadro N° 09, respecto a la pregunta transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo, el 58.67% se muestran parcialmente de acuerdo; el 15.85% parcialmente en desacuerdo, el 25.48% totalmente de acuerdo. La comunicación interna entre empelados y superior es relativamente aceptable por lo tanto el nivel comunicación interna de abajo hacia arriba es relativamente bueno.

GRAFICO N° 09

HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: TRANSMITO A MI SUPERIOR INMEDIATO TODA LA INFORMACIÓN QUE RECIBO. 2015



FUENTE: CUADRO N° 09

ELABORACION: PROPIA

CUADRO N° 10

**HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: PERCEPCION ACERCA DE LA
PLANIFICACION EN RELACION A LA GESTION DE CALIDAD. 2015**

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
MUY BUENA	92	26.52%
BUENA	157	45.24%
REGULAR	67	19.24%
MALA	31	9.00%
Total	346	100.00%

FUENTE: ENCUESTA DICIEMBRE 2015

ELABORACION: PROPIA

En el Cuadro N° 10, respecto a la pregunta sobre la percepción de la Planificación en relación a la gestión de la calidad, el 45.24% opina que es buena, el 26.52% muy buena, el 19.24% aseveraron que es regular y solo el 9.00% se dijeron que es mala. Por lo que los trabajadores encuestados en su mayoría manifestaron que la planificación en relación a la calidad de gestión es buena.

4.2 HOMOGENEIDAD DE CRITERIOS A NIVEL INSTITUCIONAL Y LA GESTION DE CALIDAD

CUADRO Nº 11

HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: MI SUPERIOR INMEDIATO CONOCE Y COMPRENDE LOS PROBLEMAS QUE YO ENFRENTO EN LA REALIZACIÓN DE MIS TAREAS. 2015

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	84	24.19%
Parcialmente de acuerdo	170	49.25%
Parcialmente en desacuerdo	74	21.50%
Totalmente en desacuerdo	18	5.06%
Total	346	100.00%

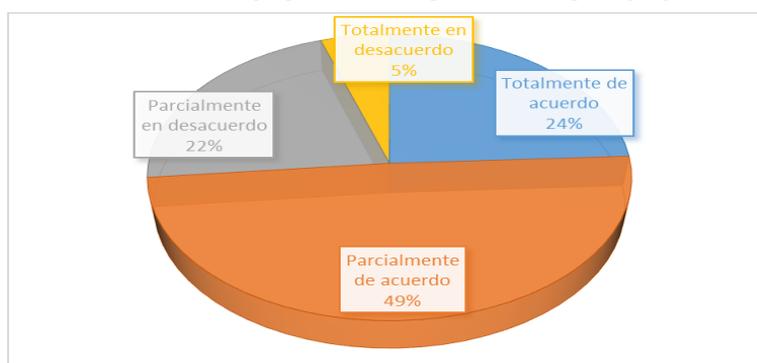
FUENTE: ENCUESTA DICIEMBRE 2015

ELABORACION: PROPIA

En el Cuadro Nº 11, respecto a la pregunta mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas, el 49.25% se muestra parcialmente de acuerdo, el 21.50% parcialmente en desacuerdo, el 24.19% totalmente de acuerdo y solo el 5.06% se muestran totalmente en desacuerdo. Por lo que los trabajadores encuestados en su

mayoría manifestaron que el jefe inmediato conoce y comprende sus problemas.

GRAFICO N° 11
HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: MI SUPERIOR INMEDIATO CONOCE Y COMPRENDE LOS PROBLEMAS QUE YO ENFRENTO EN LA REALIZACIÓN DE MIS TAREAS. 2015



FUENTE: CUADRO N° 11
ELABORACION: PROPIA

CUADRO N° 12
HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: TENGO LIBERTAD Y CONFIANZA AL DISCUTIR, CON MI SUPERIOR INMEDIATO, ASUNTOS IMPORTANTES RELACIONADOS AL TRABAJO. 2015

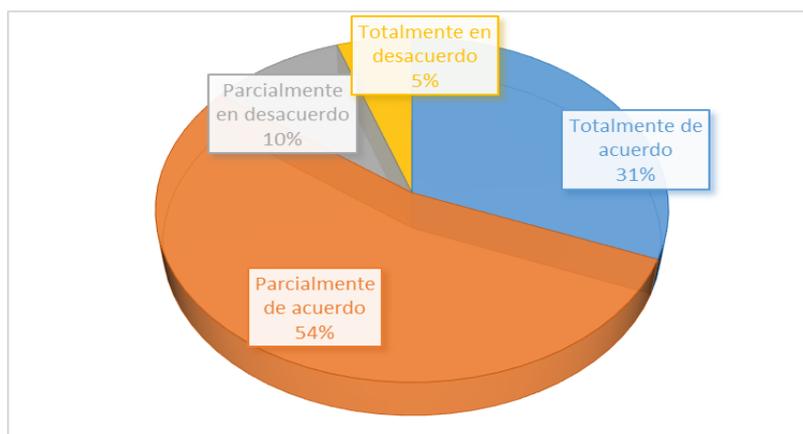
CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	108	31.12%
Parcialmente de acuerdo	188	54.26%
Parcialmente en desacuerdo	33	9.40%
Totalmente en desacuerdo	18	5.22%
Total	346	100.00%

FUENTE: ENCUESTA DICIEMBRE 2015
ELABORACION: PROPIA

En el Cuadro N° 12, respecto a la pregunta tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo, el 54.26% se muestra parcialmente de acuerdo, el 9.40% parcialmente en desacuerdo, el 31.12% totalmente de acuerdo y solo el 5.22% se muestran totalmente en desacuerdo. Por lo que los trabajadores encuestados en su mayoría aseguraron que tienen libertad para opinar y discutir al momento de realizar alguna decisión en la organización.

GRAFICO N° 12

HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: TENGO LIBERTAD Y CONFIANZA AL DISCUTIR, CON MI SUPERIOR INMEDIATO, ASUNTOS IMPORTANTES RELACIONADOS AL TRABAJO. 2015



FUENTE: CUADRO N° 12

ELABORACION: PROPIA

CUADRO N° 13

**HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: EXISTE LIBERTAD Y CONFIANZA
PARA ACLARAR MALENTENDIDOS Y RESOLVER CONFLICTOS ENTRE
LOS MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO. 2015**

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	39	11.25%
Parcialmente de acuerdo	199	57.55%
Parcialmente en desacuerdo	98	28.45%
Totalmente en desacuerdo	10	2.75%
Total	346	100.00%

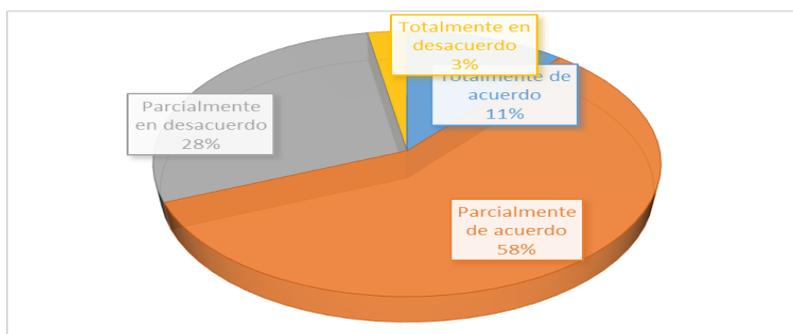
FUENTE: ENCUESTA DICIEMBRE 2015

ELABORACION: PROPIA

En el Cuadro N° 13, respecto a la pregunta existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo, el 57.55% se muestran parcialmente de acuerdo; el 28.45% parcialmente en desacuerdo, el 11.25% totalmente de acuerdo y solo el 2.75% se muestran totalmente en desacuerdo. Por lo que los malos entendidos se solucionan de buena manera en el grupo de trabajo.

GRAFICO Nº 13

**HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: EXISTE LIBERTAD Y CONFIANZA
PARA ACLARAR MALENTENDIDOS Y RESOLVER CONFLICTOS ENTRE
LOS MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO. 2015**

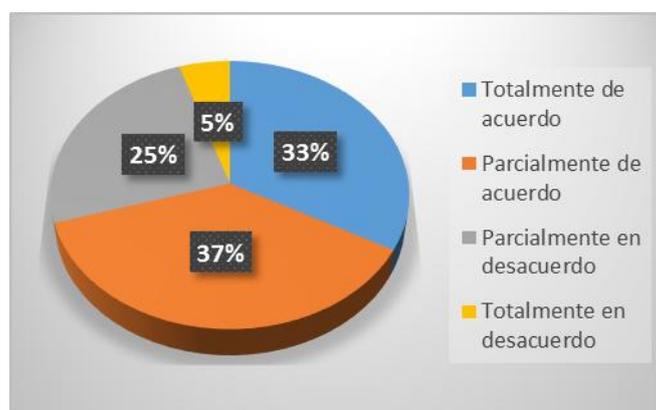


FUENTE: CUADRO Nº 13

ELABORACION: PROPIA

GRAFICO Nº 14

**HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: LA EXPLICACIÓN DE CUÁL ES LA
MEJOR METODOLOGÍA PARA REALIZAR UNA TAREA ME LLEGA A
TRAVÉS DE MIS COMPAÑEROS DE ÁREA O UNIDAD. 2015**



FUENTE: CUADRO Nº 14

ELABORACION: PROPIA

CUADRO N° 14
HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: PERCEPCION ACERCA DE LA
HOMOGENEIDAD DE CRITERIOS A NIVEL INSTITUCIONAL EN RELACION
A LA GESTION DE CALIDAD. 2015

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
MUY BUENA	39	11.25%
BUENA	182	52.47%
REGULAR	94	27.24%
MALA	31	9.04%
Total	346	100.00%

FUENTE: ENCUESTA DICIEMBRE 2015

ELABORACION: PROPIA

En el Cuadro N° 14, respecto a la pregunta sobre la percepción de la homogeneidad de criterios a nivel institucional relacionado a la gestión de la calidad, el 52.47% opina que es buena, el 11.25% muy buena, el 27.24% aseveraron que es regular y solo el 9.04% se dijeron que es mala. Por lo que los trabajadores encuestados en su mayoría manifestaron que la planificación en relación a la calidad de gestión es buena.

4.3 ACTITUDES DE GESTION DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA DE FACTURACION

CUADRO N° 15
HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: PERCEPCION ACERCA DE LA GESTION DE CALIDAD DE LA OFICINA DE FACTURACION. 2015

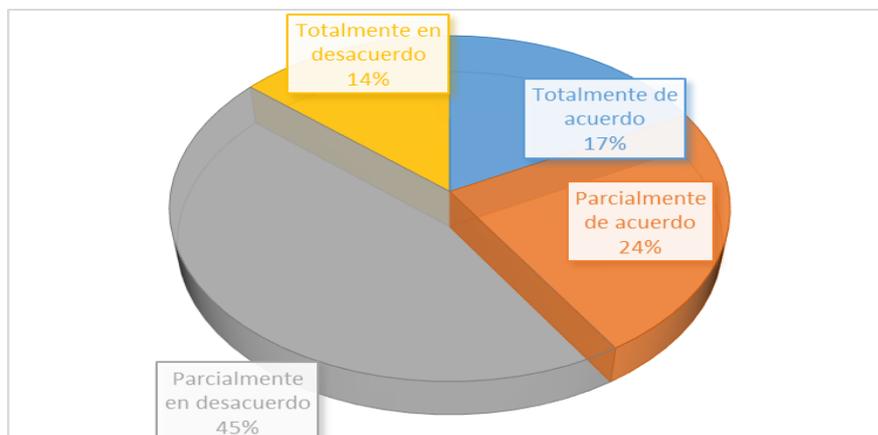
CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
MUY BUENA	60	17,25%
BUENA	82	23,58%
REGULAR	157	45,42%
MALA	48	13,75%
Total	346	100,00%

FUENTE: ENCUESTA DICIEMBRE 2015

ELABORACION: PROPIA

En el Cuadro N° 15, respecto a la pregunta sobre la percepción acerca de la gestión de calidad de la oficina de facturación, el 23.58% opina que es buena, el 17.25% muy buena, el 45.42% aseveraron que es regular y solo el 13.75% se dijeron que es mala. Por lo que los trabajadores encuestados en su mayoría manifestaron que su percepción acerca de la calidad de gestión de los trabajadores de la oficina de facturación es en su mayoría regular, esto señala que existen deficiencias administrativas en este rubro.

GRAFICO Nº 15
HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: PERCEPCION ACERCA DE LA
A LA GESTION DE CALIDAD DE LA OFICINA DE FACTURACION.
2015



FUENTE: CUADRO Nº 15

ELABORACION: PROPIA

CUADRO Nº 16
HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: PERCEPCION ACERCA DE LAS
ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA DE
FACTURACION. 2015

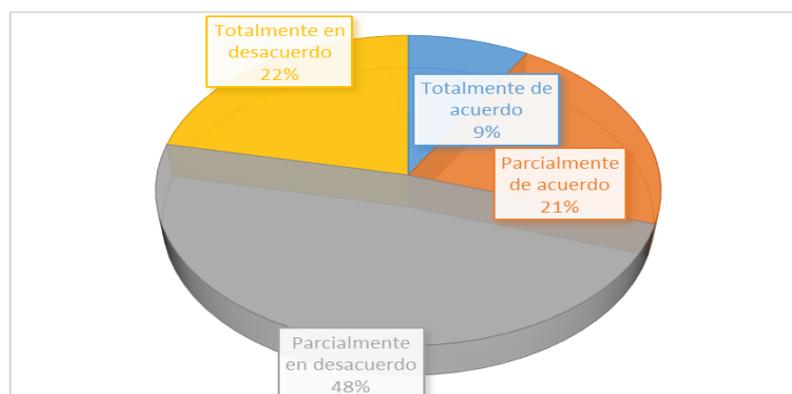
CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
MUY BUENA	30	8,54%
BUENA	74	21,49%
REGULAR	167	48,25%
MALA	75	21,72%
Total	346	100,00%

FUENTE: ENCUESTA DICIEMBRE 2015

ELABORACION: PROPIA

En el Cuadro N° 16, respecto a la pregunta sobre la percepción acerca de las actitudes de los trabajadores de la oficina de facturación, el 21.49% opinan que es buena, el 8.54% muy buena, el 48.25% aseveraron que es regular y solo el 21.72% se dijeron que es mala. Por lo que los trabajadores encuestados en su mayoría manifestaron que su percepción acerca de las actitudes de los trabajadores de la oficina de facturación es en su mayoría regular o mala, esto señala que existen deficiencias administrativas en este rubro, por lo que se deduce que existen actitudes negativas en el recupero de la deuda de terceros no asegurados.

GRAFICO N° 16
HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: PERCEPCION ACERCA DE
LAS ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA DE
FACTURACION. 2015



FUENTE: CUADRO N° 16

ELABORACION: PROPIA

4.4 LA CAPACITACION DEL PERSONAL DEL HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO

La importancia de la formación o capacitación de personal radica en su objetivo: mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran una empresa; porque es a través de las personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo, como se desarrollan las organizaciones.

CUADRO Nº 17

HOSPITAL II ESSALUD HUANUCO: PERCEPCION ACERCA DEL ENDEUDAMIENTO DE TERCEROS Y LA CAPACITACION. 2015

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
MUY BUENA	15	8,24
BUENA	55	30,22
REGULAR	65	35,71
MALA	47	25,83
Total	182	100

FUENTE: ENCUESTA DICIEMBRE 2015

ELABORACION: PROPIA

En el Cuadro N° 17, respecto a la pregunta sobre la percepción de la relación entre el endeudamiento de terceros y la capacitación del Hospital ESSALUD Nivel II de Huánuco, el 30.22% opina que es buena, el 8.24% muy buena, el 35.71% aseveraron que es regular y solo el 25.83% se dijeron que es mala. Por lo que en base a estos resultados se puede concluir que existe una relación poca significativa entre el endeudamiento de terceros y la capacitación.

CONCLUSIONES

1. Los trabajadores encuestados en su mayoría manifestaron que la gestión de la calidad del Hospital ESSALUD Nivel II de Huánuco es buena.
2. Existe una relación poca significativa entre el endeudamiento de terceros y la gestión de la calidad.
3. No existe inversión del Hospital ESSALUD Nivel II de Huánuco en la capacitación de los trabajadores, la poca capacitación recibida es por cuenta propia.
4. La relación entre el endeudamiento de terceros y la gestión de calidad es poco significativa
5. Existen actitudes negativas en los trabajadores del área de facturación del Hospital ESSALUD Nivel II Huánuco
6. El impacto económico del endeudamiento de terceros es poco relevante

RECOMENDACIONES

Capacitar al personal evitará contar con personal inexperto, le ayudará al estar al día de nuevas y mejores formas de desempeñar las actividades en la empresa y ayudará a desarrollar con mayor facilidad y seguridad las funciones de cada puesto. La capacitación es considerada, en la actualidad un factor de competitividad en el mercado actual. Es obligación de la empresa mantener actualizados a todos y cada uno de sus empleados ya que de ello dependerán los resultados no solo en la productividad, también en el fortalecimiento del talento del empleado y su seguridad como persona

BIBLIOGRAFIA

1. Alles, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos. Ediciones Granica, 2006.
2. Barquero Corrales, Alfredo. Administración de recursos humanos (II parte). EUNED, 2005.
3. Berbel Giménez, Gaspar. Manual de Recursos Humanos. Editorial UOC, 2011.
4. Jiménez, Daniel Patricio. Manual de recursos humanos. ESIC Editorial, 2007.
5. Porret Gelabert, Miquel. Recursos Humanos, ESIC Editorial, 2008.
6. Vértice Editorial. Dirección de recursos humanos. Publicaciones Vértice, 2011.

NOTA BIOGRAFICA

Es una página en la que se consignan algunas referencias como las siguientes:
Lugar y fecha de nacimiento del autor de la Tesis o del Informe-memoria;
centro educativo donde estudió la Secundaria, el nombre de la Universidad,
Escuela y/o Facultad, año en que obtuvo el Bachillerato; alguna labor o
producción intelectual de trascendencia. (DE LAS TRES)

ACTA DE SUSTENTACION

Luego de la Nota Bibliográfica, se consignará el formato del Acta de Aprobación, la que será llenada por los miembros del Jurado en caso de ser aprobada la sustentación. Esta página no será numerada.