

**UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”**

**FACULTAD DE ECONOMÍA**



---

**“GESTIÓN ECONÓMICA Y LA CALIDAD DE  
SERVICIO EN EL HOSPITAL REGIONAL  
HERMILIO VALDIZÁN MEDRANO DE  
HUÁNUCO – 2015”**

---

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE  
ECONOMISTA**

**TESISTAS:**

**Bach. BERROSPI MATEO, Wili Ruil**

**Bach. CALDERON PALACIOS, Juan Carlo**

**Bach. SALVADOR SANTIAGO, Mery**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

A Dios, Padre Celestial quien guía y bendice nuestro camino, a nuestros padres y hermanos por su ayuda constante y cariño permanente que nos brindan día a día.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a nuestros docentes y al personal administrativo del Hospital "Hermilio Valdizán" quienes contribuyeron al desarrollo de nuestra investigación.

# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN .....	vi
SUMMARY.....	vii
INTRODUCCIÓN .....	viii

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Descripción del problema .....	09
1.2	Formulación del problema .....	14
	1.2.1 Problema general.....	14
	1.2.2 Problemas específicos.....	14
1.3	Objetivos .....	14
	1.3.1 General .....	14
	1.3.2 Específicos .....	14
1.4	Hipótesis y/o Sistema de Hipótesis .....	15
	1.4.1 Hipótesis general .....	15
	1.4.2 Hipótesis específicos .....	15
1.5	Variables e indicadores .....	15
	1.5.1 Variables.....	15
1.6	Justificación e importancia .....	16
	1.6.1 Justificación .....	16
	1.6.2 Importancia .....	16
1.7	Viabilidad.....	17
1.8	Metodología.....	17
	1.8.1 Tipo de Investigación .....	17
	1.8.2 Nivel de Investigación .....	18
	1.8.3 Diseño Nivel de Investigación .....	18
	1.8.4 Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos ....	18

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes .....	19
2.2	Bases teóricas.....	21
2.2.1	Universalidad de la Administración.....	21
2.2.2	Definición de Áreas Funcionales.....	22
2.2.3	Modelo del Proceso Administrativo.....	23
2.2.4	Principios de la Administración .....	26
2.2.5	Perfil del Administrador.....	32
2.2.6	Teoría de la Calidad.....	34
2.2.7	Calidad – Producto .....	36
2.2.8	Sistema de la Calidad .....	39
2.2.9	Mejora continua .....	41
2.2.10	Calidad en la Administración .....	42
2.3	Definiciones Conceptuales.....	43

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**

3.1	Planificación y Gestión de Calidad .....	45
3.2	Homogeneidad de criterios a nivel institucional y la gestión de calidad.....	68
3.3	La gestión de la calidad del Hospital Regional Hermilio Valdizán .....	83
3.4	Prueba de Hipótesis .....	85
CONCLUSIONES .....		86
RECOMENDACIONES.....		87
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		88
ANEXOS .....		89

## RESUMEN

El presente trabajo, abordará el estudio de la Gestión Económica y la Calidad de Servicio en el Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco, la administración de los recursos humanos, las políticas, normas, órganos y funciones que se estructuran y desarrollan para conducir y emplear en forma racional los recursos de la organización, con la finalidad de mejorar el servicio de atención al usuario.

Por estas consideraciones es importante realizar este estudio de investigación para contribuir a través de la gestión Económica a mejorar la calidad del servicio hospitalario.

Para la validación de lo referido se llevó a cabo el presente estudio realizado en el Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco, analizándose la calidad del servicio.

La metodología Analítica descriptiva utilizada tuvo como primer punto la evaluación de los elementos de gestión (la administración de los recursos humanos, las políticas, normas, órganos y funciones que se estructuran y desarrollan para conducir y emplear en forma racional los recursos de la organización) aplicados a la Calidad de Servicio.

Al 5% de significación y con 9 grados de libertad se acepta como válido: Existe relación directa significativa entre la Gestión Económica y la gestión de calidad en el Hospital Regional Hermilio Valdizán de Huánuco.

## **SUMMARY**

This paper will address the study of the Economic Management and Quality of Service in Regional Hospital Hermilio Valdizan Medrano de Huanuco, management of human resources, policies, rules, organs and functions are structured and developed to drive and use rationally resources of the organization, in order to improve the service user.

For these reasons it is important to perform this research study to contribute through economic management to improve the quality of hospital service.

To validate regard was conducted this study in Hermilio Valdizan Medrano Regional Hospital of Huanuco, analyzing the quality of service.

The Descriptive analytical methodology used was to first point assessing management elements (management of human resources, policies, rules, organs and functions are structured and developed to drive and use wisely the resources of the organization) applied to the Quality of Service.

At the 5% significance level and with 9 degrees of freedom is accepted as valid: There is significant direct relationship between economic management and quality management in Hermilio Valdizán Huanuco Regional Hospital.

## INTRODUCCION

El deseo de la comunidad huanuqueña hace 45 años fue tener un hospital que de servicios de salud a la población, sin embargo, al transcurrir los años, con el incremento demográfico de la población, el avance de la ciencia médica en forma vertiginosa, hace que el hospital quede rezagada por series deficiencias en su infraestructura física, equipamiento médico, no médico y sus recursos humanos.

En la actualidad, los ambientes del hospital han tenido que ser redistribuidos, modificando su originaria distribución arquitectónica a las necesidades actuales. Los recursos humanos, como los profesionales de la salud, se han especializado en diversas ramas de la ciencia médica, conllevando a la implementación de nuevas especialidades por el requerimiento de la población y a la adquisición de equipos modernos con tecnología de punta. Este proceso de modernización en las ciencias de la salud, hace que en poco tiempo de haber sido fundado el Hospital Regional “Hermilio Valdizán Medrano”, presente deficiencias en la oferta de sus servicios a la población huanuqueña.

Las reformas de salud aplicadas en el Perú en las últimas décadas no han tenido el éxito deseado. Ponemos como ejemplo, el Hospital Regional “Hermilio Valdizán Medrano”, que desde el año 1963 a la fecha, no tuvo una mejora en su infraestructura física que actualmente es obsoleta. Los equipos médicos o no médicos han tenido que ser autofinanciados por la propia institución para estar acorde con las especialidades nuevas. Los recursos



humanos en los últimos años se han ido especializando por propia iniciativa. Actualmente se tiene un déficit de personal al no cubrir los requerimientos necesarios para satisfacer con eficiencia y equidad las atenciones de salud.

En el presente estudio se definirá las deficiencias del servicio administrativo y como mejorar la calidad de la salud del Hospital Regional “Hermilio Valdizán Medrano”, la concepción que se utiliza es el principio de “equidad”, donde se busca disminuir las diferencias entre pobres y ricos en las atenciones de salud basado el en derecho que la salud es para todas las personas.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.1. Descripción del Problema**

El segundo gobierno de don Manuel Prado Ugarteche en un proceso de descentralizar los servicios de salud en el país, inaugura el 20 de julio de 1963 el Hospital Regional “Hermilio Valdizán Medrano”, dentro de los catorce hospitales construidas en el Perú denominados del Grupo Alemán. El 2 de noviembre del mismo año sus actividades de servicio a la comunidad huanuqueña con 105 camas hospitalarias, pero esta infraestructura hospitalaria nace deficiencia. En esa época no se tuvo una visión política de salud para el futuro, al no considerarse tres pilares fundamentales como crecimiento demográfico, el avance tecnológico y la modernización de la ciencia médica.

Huánuco cuenta con una población de 74,263, habitantes y el Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco. Sin embargo no se tiene una planificación de personal a largo plazo, hecho que

genera déficit de personal en las diferentes áreas de salud. El hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco en los últimos años viene atravesado una situación crítica, principalmente por la permanente rotación del personal generando ineficiencia e ineficacia en la atención al usuario.

El Hospital Regional “Hermilio Valdizán Medrano” de Huánuco, inaugurado el 20 de Julio de 1963, constituido inicialmente con el nombre de Hospital Centro de Salud de Huánuco, Hospital General, Área Hospitalaria de Huánuco, Hospital de Apoyo de Huánuco, y ahora Hospital Regional, esta denominación finalmente fue oficializado por el Ministerio de Salud, mediante Resolución Ministerial N° 0644-93-SA/DM, de fecha 29 de noviembre de 1993.

Mediante Resolución Ministerial N° 769-2004-MINSA, se aprueba la Norma Técnica N° 021-MINSA/DGSP/V01, denominada “Categorías de los Establecimientos del Sector Salud”, que tiene por objetivo establecer el marco técnico normativo para el proceso de categorización de los Establecimientos del Sector Salud, así como definir las categorías de los establecimientos, las características técnicas necesarias para establecer la complejidad de categoría y permitir el mejor manejo de los Recursos Humanos y materiales de los establecimientos de Salud. En este contexto y bajo el marco legal ya mencionado una Comisión Técnica conformado en la Dirección Regional de Salud de Huánuco, ha emitido su Dictamen mediante Informe N° 001-DRS-HCO/CTRC-2005, de fecha 31 de Octubre de 2005, en el cual establece el puntaje alcanzado, documento que permitió otorgar al Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco, ser ubicado en la categoría de Hospital

Nivel II-2, categoría con el cual venimos desarrollando nuestras actividades sanitarias.

El Hospital Regional “Hermilio Valdizán Medrano” de Huánuco, es la Unidad Ejecutora 402, perteneciente al Pliego Presupuestal 448 Gobierno Regional Huánuco, incorporado como Órgano desconcentrado de la Dirección Regional de Salud de Huánuco. El Hospital Regional “Hermilio Valdizán Medrano” de Huánuco, como establecimiento de Salud de Categoría II-2, por definición pertenece al segundo nivel de atención y es responsable de satisfacer las necesidades de salud de la población, brindando atención integral ambulatoria y hospitalaria especializada, con énfasis en la recuperación y rehabilitación de problemas de salud, a través de unidades productoras de servicios medico quirúrgicos de alta complejidad. No cuenta con una población asignada, sino una población de referencia local y Regional, constituyendo del mismo modo un Establecimiento de mayor complejidad a nivel regional, en consecuencia su objetivo es ser modelo de calidad en los servicios de Salud, debiendo tener un mayor énfasis en la satisfacción del cliente, donde influirá la respuesta al tratamiento del enfermo.

Actualmente, el Hospital Regional “Hermilio Valdizán Medrano” de Huánuco, cuenta con 160 camas para hospitalización, a fin de atender en forma limitada la demanda de las Especialidades de Medicina, Gineco - Obstetricia, Pediatría, Neonatología, Cirugía y Traumatología, también se cuenta con servicios de atención de pacientes críticos como la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), y un Departamento de

Emergencia y Cuidados Críticos, cuya atención es de 24 horas, durante las 365 días del año.

La Administración del Hospital a través de todos los estamentos de la estructura organizacional, está comprometido a mejorar la calidad de la atención, buscando la eficiencia y eficacia dentro de las áreas funcionales, para ello la Dirección Ejecutiva ha mostrado su mejor predisposición, facilitando con la dotación de recursos humanos y materiales, posibilitando que la estructura matricial funcione, con lo cual se irá descongestionando los servicios de emergencia y los de consulta externa con una disminución de los tiempos de espera y un adecuado uso de las camas hospitalarias.

Sin embargo la falta de profesionales de la salud, básicamente de médicos especialistas para los diferentes Departamentos y/o servicios son los factores limitantes que no permiten brindar una atención oportuna y de calidad, situación posibilita que siempre haya quejas de los pacientes, por considerar que no se viene prestando los servicios hospitalarios forma satisfactoria. El Hospital está conformado por un sistema complejo de Departamentos y Servicios (Ver Anexo N° 02), donde laboran profesionales de diferentes disciplinas, con cierta interdependencia para alcanzar un propósito común, requiriendo para ello la asignación del entre el 50% y 70% del presupuesto institucional.

El Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco es el establecimiento de mayor complejidad en nuestra Región. El HRHVM, es una organización que tiene un manejo administrativo que está regulada

por disposiciones propias de la administración pública; sin embargo muchas de estas disposiciones no son aplicadas por las autoridades de la institución en especial en el desarrollo de los recursos humanos.

El presente trabajo, abordará el estudio de la Gestión Económica y la Calidad de Servicio en el Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco, la administración de los recursos humanos, las políticas, normas, órganos y funciones que se estructuran y desarrollan para conducir y emplear en forma racional los recursos de la organización, con la finalidad de mejorar el servicio de atención al usuario.

Por estas consideraciones es importante realizar este estudio de investigación para contribuir a través de la gestión ECONÓMICA a mejorar la calidad del servicio hospitalario.

La calidad de la administración de los servicios de salud, se rige por los mismos principios generales que orientan el funcionamiento de cualquier actividad creada para realizar determinada tarea. Para esto, debe seguirse un plan o programa para obtener los resultados deseados. El problema administrativo surge porque el plan debe ser aplicado a través de un grupo de personas que van a desarrollar diferentes actividades. Esto significa que hay que darle forma a ese grupo, definir las actividades a realizar, de seleccionar las personas capacitadas para realizarlas, de fijar las responsabilidades de cada una de ellas, de administrar los recursos que necesite el hospital para funcionar, de dirigir y coordinar a los miembros del grupo, y de controlar y medir los resultados de las actividades.

## 1.2. Formulación del Problema

### ✓ Problema General

¿La Gestión Económica determina una deficiente Calidad del Servicio en el Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco?

### ✓ Problemas Específicos

- ¿Cómo es la Gestión Económica del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco?
- ¿De qué manera se refleja los procesos burocráticos tediosos en la calidad del servicio Hospitalario del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco?

## 1.3. Objetivos

### ✓ Objetivo General

Determinar la relación entre la gestión Económica y la calidad del servicio en el Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco.

### ✓ Objetivo Específicos

- Discriminar la eficiencia de la gestión Económica que condiciona la calidad del servicio del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco

- Identificar como afectan los procesos burocráticos tediosos en la calidad del servicio Hospitalario del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco.

#### **1.4. Hipótesis y/o Sistema de Hipótesis**

##### **➤ Hipótesis General**

La gestión Económica repercute negativamente en la calidad del servicio en el Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco.

##### **➤ Sub Hipótesis**

- ✓ La baja eficiencia de la gestión Económica tiene efecto negativo significativo en la calidad del servicio del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco
- ✓ Los procesos burocráticos tediosos tienen efecto negativo poco significativo en la calidad del servicio Hospitalario del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco.

#### **1.5. Variables e Indicadores**

##### **1.5.1. Variables**

##### **➤ Variables Independiente**

Gestión Económica



➤ **Variable dependiente**

Calidad del Servicio

➤ **Variables intervinientes**

Personal Administrativo

## **1.6. Justificación e Importancia**

### **1.6.1. Justificación**

El trabajo de investigación se justifica porque permitió conocer la situación real de la Gestión Económica y el nivel de Calidad de servicios en Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco.

### **1.6.2. Importancia**

Por lo descrito anteriormente, el presente estudio constituye una preocupación de los sistemas del sector público.

- **Importancia Científica.-** El hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco, como centro de la restauración de la salud en la comunidad, tiene que ser, para cumplir su misión, **un centro científico** donde tanto como curar al enfermo sirva para el perfeccionamiento médico y la enseñanza teórico-práctica de los nuevos profesionales, desterrando el empirismo, la rutina y el negativismo

- **Importancia Practica.-** Los resultados que se obtuvieron, es de relevancia social, ya que se beneficiará la ciudadanía y la comunidad en general de la Región Huánuco. Puesto que el usuario es un elemento clave para la determinación de necesidades e intereses de acuerdo a su propio criterio, opinión y expectativas.

## 1.7. Viabilidad

La investigación fue viable, ya que en el tema, motivo de investigación la población finita nos ha permitido recolectar información oportuna y adecuada, es viable también por que los sujetos de investigación, Publico en general del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco, si tiene acceso a todo ello consecuentemente en el espacio y tiempo.

## 1.9. Metodología

### 1.9.1. Tipo de investigación

La tipología de investigación se puede definir como una **investigación científica aplicada** dada su compatibilidad de caracteres como al diseño de la estructura en el desarrollo de la misma, en el sentido de poder plantear soluciones prácticas a los problemas que aquejan al Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano.

### **1.9.2. Nivel de Investigación**

El nivel de investigación que se ha empleado es caracterizado como una investigación descriptiva y explicativa, porque inicialmente se determinó en forma descriptiva las características del problema y las relaciones que se dan entre las variables. Para luego en forma explicativa detallar los resultados de la investigación (conclusiones).

### **1.9.3. Diseño Nivel de investigación**

El diseño que se utilizara en el desarrollo de la investigación es NO experimental, Transeccional, ya que la encuesta se realizara en un solo momento.

### **1.9.4 Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos**

Las técnicas para la recolección de datos son:

- Entrevistas.
- Encuestas y

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Antecedentes**

**Tirado Vega, Karen Giovanna**, en su trabajo de tesis titulado: **GESTIÓN ECONÓMICA Y LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE, EN EL COLEGIO QUÍMICO FARMACÉUTICO DE LA LIBERTAD – TRUJILLO**; concluye que; “las mayores debilidades están referidas a la falta de un plan estratégico, la limitada gestión de recursos humanos y la débil gestión de recursos tecnológicos. Y como recomendación resalta aquella que propone reforzar las áreas débiles, debiendo: capacitar al personal, mejorar la comunicación con los directivos; asimismo modernizar los programas de cómputo, dándoles un mantenimiento preventivo y mantener actualizadas las bases de datos, que permitan tomar decisiones acertadas”.

**CUEVA VILLANUEVA, Santos**, en su trabajo de tesis titulado: **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA INSTITUCIÓN PRAXAIR S.A.C.** arriba a la siguiente

conclusión: “Los procesos de gestión de recursos humanos constituyen un sistema integrado y dinámico; a pesar de ello, en la Institución muchas decisiones que afectan al personal se toman de manera desarticulada y en gran medida de manera informal. Poco puede servir un programa de capacitación, si el reclutamiento y selección son inadecuados; o si después de ser capacitados los empleados renuncian por tener bajas remuneraciones o por no haber equidad en los incentivos.”

**Avila Riveros, Janet Elizabet** en su tesis: **ESTRATEGIA DE MARKETING Y CALIDAD DE SERVICIO DE LA FACTORIA Y RECTIFICACIONES UNIÓN**, concluye lo siguiente: “En la actualidad el auge del sector servicios está incitando a muchas instituciones del rubro a mantener un alto nivel de calidad y permanecer en constante capacitación para satisfacer honrosamente las necesidades de los clientes y con ello asegurar su preferencia.

El sector automotriz no está ajeno a dichos cambios y más aun tomando en consideración la gran demanda pero también competencia que caracteriza actualmente al mercado local.

Es por ello que las Instituciones de servicios de hoy están enfrentando un gran reto, el cual requiere no solo analizar la situación de la Institución o evaluar los factores que determinan el nivel de calidad sino también determinar una estrategia de marketing que permita mejorar la calidad en el servicio y un plan de acción para ser ejecutado dentro de la Institución junto a los elementos que la conforman.

El poner en práctica una estrategia de marketing, tiene como finalidad mejorar el nivel de calidad con el que se brinda el servicio, contribuir con la satisfacción deseada por el cliente, aumentar los niveles de ingresos, generar cultura organizacional dentro de la Institución y mejorar el nivel de vida de los ciudadanos de la localidad.

En síntesis una estrategia de marketing de calidad permite trabajar en términos de excelencia en el servicio, mejoramiento continuo y obtención de resultados que van a satisfacer no solo a los clientes sino también a los trabajadores de la Institución y la localidad en general.”

**Valencia Venegas, Daysi Margarita**, en su tesis: **LA CALIDAD DEL SERVICIO Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE CINEPLANET TRUJILLO CENTRO**. Llega a la siguiente conclusión: “En las encuestas aplicadas a los clientes de CINEPLANET TRUJILLO CENTRO destacó la fiabilidad y confiabilidad como uno de los aspectos más importante seguido de la empatía, capacidad de respuesta o responsabilidad, seguridad y tangibilidad así como también las entrevistas aplicadas al personal podemos resaltar que los trabajadores se desenvuelven dentro de un clima laboral favorable y amigable, con escasos conflictos debido a comunicaciones ineficientes”.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **Variable 1: GESTION ECONÓMICA**

#### **2.2.1 Universalidad de la Administración**

Para Fayol<sup>(1)</sup>, la administración es una actividad común para cualquier tipo de negocio, organizaciones lucrativas y no lucrativas, organismos políticos, deportivos, religiosos o de diversión, etc., y juega un papel muy importante en la sociedad. Toda Institución necesita aplicar una metodología en sus actos, y el proceso administrativo es sin duda esa metodología que se exige para la solución de los problemas que surgen en cualquier organización. Esta universalidad se manifiesta no sólo en el concepto de estructura social, sino también en la estructura interna de los organismos, es decir, la administración es universal porque se maneja en todos los niveles internos de la organización.

### **2.2.2 Definición de las Áreas Funcionales**

Fayol, en su análisis funcional y sistémico de las organizaciones, encontró ciertas “operaciones” que se repetían en cualquier tipo de Instituciones, las cuales eran necesarias para el logro de sus objetivos. Más tarde, este estudio se tradujo en un análisis más profundo respecto a la división de trabajo dentro de las organizaciones actuales. A continuación mencionaremos los grupos correspondientes a esas operaciones importantes que Fayol estudió en su momento.

---

<sup>(1)</sup> Henry Fayol, ingeniero francés, nació en Constantinopla en 1841. Desempeñó puestos importantes en diversas sociedades de su especialidad. Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años en la Escuela de minas de Saint-Etienne e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera donde desarrolló toda su carrera.

<b>Operaciones o áreas de la organización</b>	<b>Función específica</b>
Técnica.	Elaboración de los productos o servicios.
Comercial.	Comprar y vender.
Financiera.	Obtiene y aplica el capital necesario.
Seguridad.	Salvaguardar los bienes.
Contabilidad.	Genera información sobre la situación económica.
Funciones administrativas.	Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones anteriores.

### **2.2.3. Modelo del proceso administrativo**

Según Fayol, la función administrativa está estructurada por cinco componentes:

Previsión.	Define un programa de acción.
Organización.	Construye una estructura dual de trabajo.
Dirección.	Encauza todos los esfuerzos al objetivo en común.
Coordinación.	Armoniza todas las actividades del negocio.
Control.	Comprueba los resultados con base en lo planeado.

Estos cinco componentes van a integrar lo que actualmente conocemos como proceso administrativo. Este modelo, creado por Henry Fayol e inspirado en el método científico, tenía como objetivo crear una herramienta con un alto grado de investigación y pensamiento sistematizado.



El proceso administrativo de Fayol ha sido un modelo a seguir por generaciones. Hasta la fecha, invariablemente todos los autores que han escrito sobre el tema han adoptado las fases o pasos que describe Fayol. La única etapa que ha sufrido cambio en su denominación ha sido la de dirección; algunos autores le llaman ejecución, otros la denominan comando o implementación, etc., pero en contenido sigue siendo la misma etapa.

Otra observación es que los autores que estudian dicho proceso lo han dividido, de acuerdo con su criterio, en tres, cuatro, cinco o seis etapas; pero es sólo el grado de análisis del proceso. Al final veremos que aunque el autor marque tres o seis etapas, el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, actualmente la división cuatripartita es la más aceptada: planeación, organización, dirección y control.

**Previsión.** Prever significa, para Fayol, calcular el porvenir y prepararlo; prever ya es obrar. Se manifiesta a través de un programa de acción, o sea la línea de conducta a seguir, los medios que se han de emplear. Es una especie de cuadro hacia el futuro en el que los acontecimientos próximos están vislumbrados con cierta claridad. Este programa de acción se encuentra asegurado en primera instancia con la definición del objetivo.

**Organización.** Esta etapa del proceso administrativo proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la Institución y puede

ser dividida en organización material y organización social. Construye una estructura dual (material y humana) para conseguir los objetivos generales. Analiza y estudia cada uno de los niveles jerárquicos, su función y su método de trabajo. Define que un buen gobernante es un buen administrador; por lo tanto, un buen jefe debe ser un administrador.

**Dirección.** Conduce la organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales. Encauza todos los esfuerzos de los subordinados hacia el objetivo en común. Subordina los intereses del grupo de trabajadores a los intereses de la Institución. El arte de dirigir se basa en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de la administración. Se manifiesta tanto en las pequeñas como en las grandes instituciones.

**Coordinación.** Armoniza todas las actividades del negocio, facilita el trabajo y sus resultados. Sincroniza cosas y acciones en las proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines. La coordinación de los servicios de cada uno de los departamentos implica ver a éstos como clientes internos y, por lo tanto, responsabilizarse por sus acciones para no crear ineficiencias en todos los niveles. Es importante generar juntas periódicas (semanales o quincenales) con el fin de no simplemente utilizarlas como un medio de crear los planes de trabajo, sino de escuchar y resaltar todo lo bueno y malo que sucede dentro de la Institución.

**Control.** Consiste en una verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, a los actos. A las personas que llevan a cabo esta tarea se les llama verificadores o inspectores. El buen verificador debe ser competente e imparcial. El ser competente no necesita demostración, ya que tiene un don para juzgar acerca de la calidad de un objeto, del valor de un procedimiento de fabricación, de la claridad de los escritos, etc. Para ser imparcial debe contarse con una conciencia recta, además debe existir una completa independencia del interventor respecto al intervenido. El control es sospechoso cuando el interventor depende en un grado cualquiera del intervenido.

#### **2.2.4 Principios de la Administración**

La función administrativa es el elemento esencial para el logro de resultados con la máxima eficiencia y su acción recae sobre el cuerpo social de la Institución, es decir, sobre los individuos que la componen. La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de cierto número de condiciones que se califican casi invariablemente de principios, de leyes o de reglas.

No hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa, todo ello es cuestión de medida. Cuando se emplea un principio difícilmente se vuelve a utilizar de manera similar en otra situación, ya que influyen varios elementos externos: el o los tipos de personas, circunstancias diversas, culturas, juicios etc.

Los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades.

Se trata de saber utilizarlos y hay que tener mesura e inteligencia, experiencia y decisión para no crear conflictos y malas interpretaciones.

Existe un sinnúmero de principios emanados de la práctica administrativa; pero todo va en función al medio administrativo en que estemos trabajando y las condiciones en que se presenten. A continuación enumeraremos un grupo de principios universales que nos servirán de base para crear ciertos lineamientos de conducta en nuestra práctica administrativa.

**1. División de trabajo.** Es un acto de orden natural que tiene por objeto llegar a producir más con el mismo esfuerzo; asimismo, permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo. Se aplica a todos los trabajos en los cuales se involucra un número equis de personas que requieren varias clases de capacidades. Trae como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

- 2. La autoridad.** Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe a la autoridad sin la responsabilidad. La autoridad es un corolario de la responsabilidad. Se distinguen, en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal, hecha de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, dotes de mando, servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.
- 3. La disciplina.** La disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la Institución y sus agentes.
- 4. Unidad de mando.** Un subordinado debe recibir órdenes sólo de un superior; este principio es de autoridad única.
- 5. Unidad de dirección.** Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ésta.
- 6. Subordinación del interés particular al interés general.** El interés de un subordinado o de un grupo de subordinados no debe prevalecer sobre el interés de la Institución; esto significa que el interés de la familia debe predominar sobre el interés de los miembros. Se deben hacer a un lado la ambición, el egoísmo, la pereza y todas las pasiones

humanas que afectan el desarrollo de una organización. Sin duda, es una lucha continua que hay que sostener.

La organización, para que pueda lograr esta situación, solicita firmeza y buen ejemplo de sus jefes. Las reuniones de trabajo deben ser lo más equitativas que sea posible y debe existir una vigilancia estrecha para solucionar conflictos y prever situaciones adversas.

- 7. Remuneración del personal.** Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución. La remuneración del personal es el precio del servicio prestado.

Los diversos modos de retribución en uso para los obreros son:

- a) Pago por jornada.
- b) Por tareas.
- c) Por destajo.

Todo ello con el beneficio de subsidios, primas y recompensas extras para motivar al personal.

- 8. Centralización.** Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. En los pequeños negocios, la centralización es absoluta e indiscutible; en los grandes negocios, las órdenes pasan por diferentes canales y esto no permite centralizar la toma de decisiones.

- 9. Jerarquía o cadena escalar.** Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad; pero lo es mucho mayor seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la Institución.
- 10. Orden.** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; lo mismo se utiliza para la fórmula de orden social: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. Es importante este principio, ya que evitará pérdidas de tiempo y materiales siempre y cuando se haya planeado y asegurado su lugar predeterminado; si éste no se cumple, entonces el orden es aparente. El orden aparente crea malos hábitos y ciega al gerente. Por el contrario, en algunas situaciones existe un desorden aparente, pero en realidad es un orden, de acuerdo con la necesidad del usuario. Por ejemplo, en el escritorio de un gerente puede haber muchos papeles diseminados y esto nos daría una apariencia de desorden; pero si nos propusiéramos “ayudarlo” y “ordenamos” su escritorio, entonces veríamos que cuando él buscara algo, seguro no encontraría nada en “su lugar”. El orden perfecto supone un lugar juiciosamente elegido; el orden aparente no es más que una imagen falsa o imperfecta del orden real.
- 11. Equidad.** La equidad no exige ni la energía ni el rigor. Exige en la aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha

bondad. El deseo de equidad y el deseo de igualdad son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato con el personal. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

**12. Estabilidad del personal.** La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, más tendrá la posibilidad de manifestar interés, acción e iniciativa y podrá explotar sus habilidades dentro de la organización. La excesiva rotación de personal es una inversión cara que nunca se recobra.

**13. Iniciativa.** Es la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito, la libertad de proponer y la de ejecutar. La organización debe ser lo más flexible y permeable posible, así sus elementos podrán tener la convicción de manifestarse.

**14. Unión del personal o espíritu de equipo.** “La unión hace la fuerza” es un dicho muy antiguo, pero en realidad es la única fórmula para que un equipo de trabajo logre sus objetivos. La Institución debe trabajar al unísono, como una sola alma y por un mismo objetivo. Cuando exista esa coordinación, seguramente estaremos hablando de una organización en especial. La armonía y la unión entre personas constituyen grandes fuerzas para la organización. Es necesario hacer uso de los controles para asegurar un orden, pero no abusemos



de ellos porque entonces lo único que lograremos será una división de opiniones y, por ende, fomentaremos la división del personal.

El poder de la unión no se manifiesta sólo por los felices efectos de la armonía reinante entre los elementos de una Institución. Los convenios comerciales, los sindicatos, las asociaciones de todas clases desempeñan un papel considerable en el manejo de los negocios y, en consecuencia, en la cohesión de sus elementos. Evitar las frustraciones del trabajador también implica la creación de un equipo con espíritu.

#### **2.2.5 Perfil del administrador**

Fayol definió un conjunto de cualidades y conocimientos que debe cumplir el personal de la Institución. Estas cualidades y conocimientos están subdivididos de la siguiente manera: cualidades físicas, intelectuales y morales, cultura, conocimientos especiales y experiencia.

La importancia de cada uno de los elementos que componen la capacidad está en relación con la naturaleza y la trascendencia de la función. En las instituciones artesanales, donde todas las funciones (comerciales, técnicas, de seguridad, contables, financieras y administrativas) se concentran en una o dos personas, la extensión de las capacidades necesarias es evidentemente reducida.

En todo género de instituciones, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la Institución, y la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa. En resumen, el perfil deseado en los grandes jefes, gerentes o directores de una Institución es:

1. **Cualidades físicas:** salud, vigor físico.
2. **Cualidades intelectuales:** aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectual.
3. **Cualidades morales:** voluntad reflexiva, energía, firmeza, perseverancia, audacia, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.
4. **Cultura general:** nociones diversas que no son del dominio exclusivo de la función ejercida.
5. **Capacidad administrativa:** Previsión. Habilidad para crear y articular el programa de acción.

**Organización.** Saber constituir el cuerpo social.

**Dirección.** Arte de manejar a los hombres.

**Coordinación.** Armonizar los actos, hacer que coincidan los esfuerzos.

**Control.** Comprobar y verificar lo planeado contra los resultados. Análisis de datos y elaboración estándares para determinar correcciones (si es que se requieren).

6. **Conocimientos especiales.** Conciernen exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc. Es decir, un administrador que se esté desarrollando en el área de mercadotecnia deberá capacitarse en asuntos de mercadeo, medios de publicidad, intermediarios, productos, etcétera.
7. **Experiencia.** Conocimiento que deriva de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.

## **Variable 2: Calidad del Servicio**

### **2.2.6 Teoría de la Calidad**

Porqué se ha manejado el concepto de la calidad tan equivocadamente. Puede ser tal vez que la palabra en inglés quality así lo haya determinado, sin embargo he ahí el error, quality en inglés tiene dos acepciones o significados, uno es inherente a la persona (calidad) y dos lo relativo a los atributos de la persona (cualidad). En español el idioma es mucho más rico que el inglés, por lo tanto, no está tan limitado. Sin embargo por influencia del idioma y lo que ello representa en el mundo, ese concepto se ha limitado a sí mismo. Manejar el concepto quality como uno solo crea el error, puesto que confundir la causa con el efecto, es lo que ha estado sucediendo. Es decir; confundir una condición interna propia y natural de la persona con la condición

externa propiedad técnica del producto (forma de pensar y sentir) y propiedad ECONÓMICA del sistema de operación (actitud) ambos son derivaciones de la persona. Calidad es un concepto tan universal que nadie está exento de ese concepto. Negar el significado del valor de la calidad, es negar la esencia misma del ser humano, llámese, persona, individuo, hombre, mujer, cliente, proveedor, comprador, vendedor, ejecutivo etc. Hay una sola calidad, y ese valor lo ejerce única y exclusivamente la persona. ¿Cómo lo ejerce?, ¿Cuándo lo ejerce?, ¿De qué manera lo ejerce?, ¿En qué forma lo ejerce?, ¿En que condición lo ejerce? etc. (Teoría de la calidad) eso es lo más importante de la condición del ser humano; de eso es lo que debe estar enfocado todo programa de calidad y así todo lo demás sería una natural y adecuada consecuencia y definitivamente no al revés. Todo lo demás externo a la persona es simplemente una percepción muy personal, por lo tanto muy compleja, diversa y múltiple. Es decir la calidad nos hace iguales en el océano de la diferencia. Pretender que seamos iguales en la diferencia, en lo externo, es no solamente imposible, sino necio y altamente desgastante, para todos y para todo. El ser humano esta tan volcado fuera de sí mismo que le cuesta trabajo y le parece muy difícil volver a su interior, pensando que son cosas ajenas a los negocios, a los sistemas, al mundo financiero, comercial etc. Sin embargo, todo, absolutamente todo lo que el mundo es para la persona, cualquiera que esta sea tiene su origen en su mente y la mente no

es externa, es única y totalmente interna. Así pues la mente es el origen de todo lo que el ser humano sea o pretenda ser. Nada absolutamente nada se hace sin la mente.

### **2.2.7 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 sí mismo de la acción y actuación del ser humano. El ser humano existe porque 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) está 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 sí 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 está 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 está presente, no es inherente al producto debido que es simplemente una derivación del ser humano, está condicionada al ser humano y si está condicionada está 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 más 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 más buena que sea la tecnología que los genere. Cuál 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. ¿Qué 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.

### **2.2.8 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 está 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, simultánea y automática. En el caso de las instituciones, es exactamente igual, para todos sin excepción, sin importar cuál 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 más 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 más que la persona. Según el promedio observado es de 65% al producto, 45% a la persona. Se atienden más 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 más importante que la persona que genera el producto o resultado. Todo lo anterior es fácil de llevarlo a cabo, definitivamente no, es más fácil crear un sistema y obligar a las personas a seguirlo, que hacer que las personas piensen, 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.

### **2.2.9 Mejora Continua**

La mejora continua es simplemente un permanente cambio amable en la persona. Todo cambio implica una sustitución de la condición del contenido, es decir la causa, para que se manifieste el efecto en la forma. No puede haber un cambio en el comportamiento de la persona, si no hay una previa modificación o cambio en la mentalidad de la persona. El cambio significa substituir una condición negativa, por una condición positiva. Amable significa responder hábilmente con amor, es decir un amor responsable. La mejora continua en la persona es la razón de su existencia, si la mejora es filosófica (condición del estado mental), significa la evolución interior de la persona y está en función del proceso de liberación misma de la persona. Si la mejora es tecnológica (condición técnica del estado de la salud del cuerpo) es la evolución externa de los productos y está en

función del proceso operativo que genera los productos. Toda persona aprende y enseña continuamente, así como también siempre y continuamente está generando productos, esos productos son pensamientos y sentimientos, es decir emociones que se van transformando en creencias y estas creencias son los productos complejos que generan las correspondientes actitudes, que se manifiestan en actividades y actuaciones. Así pues la persona refleja un sinnúmero de actos, actitudes, actuaciones y actividades, estos son los productos de la persona, que se generan en forma continua y constante, permanente e interminable.

Todo cambio es bueno en sí mismo, siempre hay una intención positiva en todo cambio, aunque a veces no lo veamos, el propósito de todo cambio es aprender, aprender significa recibir una enseñanza, la enseñanza es simplemente recibir una nueva información, cambiar es pues aprender para enseñar.

#### **2.2.10 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.

## **2.3 Definiciones Conceptuales**

### **2.3.1. Administración**

Proceso o forma de trabajo que comprende la guía o dirección de un grupo de personas hacia metas u objetivos de la organización

### **2.3.2 Calidad**

Desde el punto de vista Institución diríamos es lo que distingue a una de otra Institución es: su prestigio-imagen, capacidad de sus directivos, habilidad de su personal, grado de satisfacción que brinda a sus clientes con los productos que ofrece, precio y la cultura de su organización.

### **2.3.3. Calidad de Servicio**

Es lograr la máxima satisfacción del cliente de manera eficiente y eficaz.

### **2.2.4 Gerencia**

Significa ejecutar las acciones y funciones que debe ampliar el personal de la institución con la finalidad de que alcancen los objetivos propuestos. Los objetivos sirven para definir el futuro del negocio gerencial de una Institución o institucional.

### **2.2.5 Gerenciar**

Significa el cambio a través de innovaciones, aprovechando, óptimamente todo lo que está en su entorno.

### **2.2.6 Gestión de Calidad**

Aspectos de la función de la gestión que determina y pone en práctica la política de la calidad.

## CAPITULO III

### RESULTADOS

#### GESTIÓN ECONÓMICA

##### 3.1 Planificación y Gestión de Calidad

CUADRO Nº 01

HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: LA INFORMACIÓN RELACIONADA CON EL PROYECTO DE LA INSTITUCION (MISIÓN, VISIÓN, VALORES) DE LA ORGANIZACIÓN, ME LLEGA A TRAVÉS DE MI SUPERIOR INMEDIATO. 2015

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	32	21,05%
Parcialmente de acuerdo	86	56,58%
Parcialmente en desacuerdo	34	22,37%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

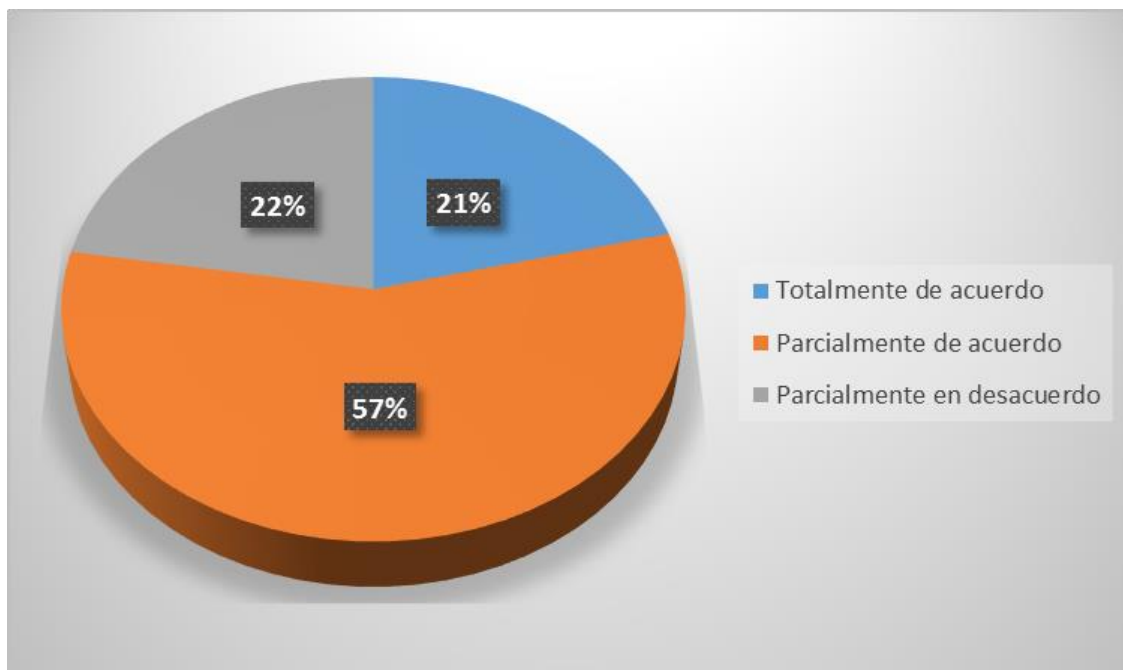
FUENTE : Encuesta Febrero 2016

ELABORACION : Propia

En el Cuadro Nº 01, respecto a la pregunta la información relacionada con el proyecto de Institución (misión, visión, valores) de la organización, me llega a través de mi superior inmediato, el 56.58% se muestran parcialmente de acuerdo; el 22.37% parcialmente en desacuerdo, el 21.05% totalmente de acuerdo. La comunicación interna entre empleados y superiores relacionada con el Proyecto de la Institución tiene un nivel aceptable para los encuestados.

## GRAFICO Nº 01

HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: LA INFORMACIÓN  
RELACIONADA CON EL PROYECTO DE INSTITUCIÓN (MISIÓN, VISIÓN,  
VALORES) DE LA ORGANIZACIÓN, ME LLEGA A TRAVÉS DE MI  
SUPERIOR INMEDIATO. 2015



FUENTE : Cuadro Nº 01  
ELABORACION : Propia

**CUADRO N° 02**

**HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: OBTENGO INFORMACIÓN  
DIRECTA Y CLARA ACERCA DE MI DESEMPEÑO, A TRAVÉS DE MI  
SUPERIOR INMEDIATO. 2015**

<b>CATEGORIA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	42	27,63%
Parcialmente de acuerdo	95	62,50%
Parcialmente en desacuerdo	15	9,87%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

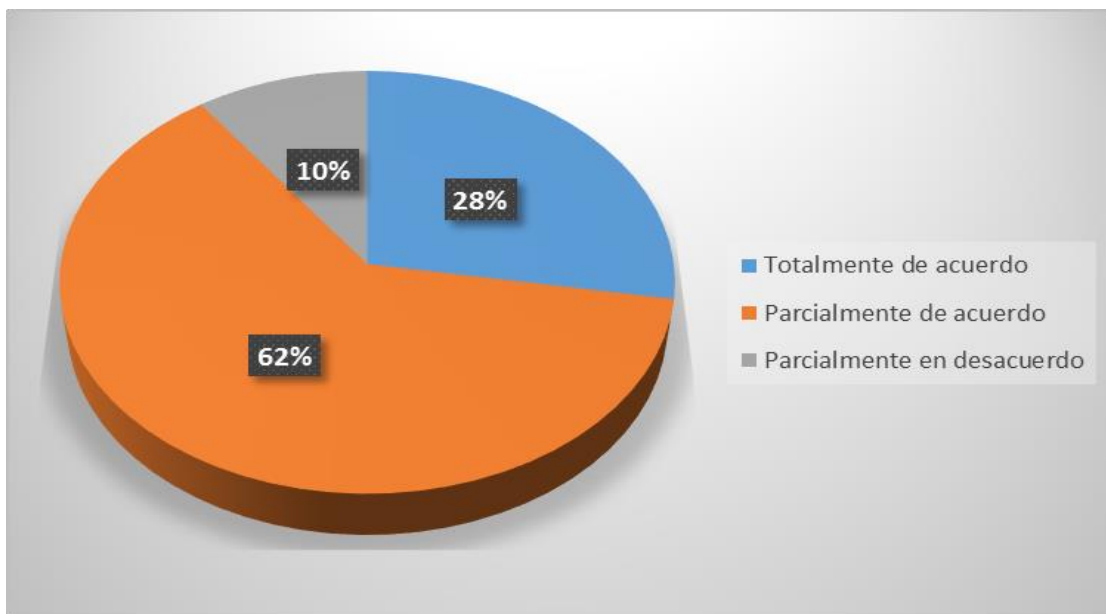
**FUENTE** : Encuesta Febrero 2016  
**ELABORACION** : Propia

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 62.5% se muestran parcialmente de acuerdo; el 9.87% parcialmente en desacuerdo, el 27.63% totalmente de acuerdo. La comunicación interna entre empleados y superior es relativamente aceptable por lo que los empleados están regularmente informados sobre su desempeño.



## GRAFICO Nº 02

HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: OBTENGO INFORMACIÓN  
DIRECTA Y CLARA ACERCA DE MI DESEMPEÑO, A TRAVÉS DE MI  
SUPERIOR INMEDIATO. 2015



FUENTE : Cuadro Nº 02  
ELABORACION : Propia

**CUADRO N° 03**

**HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: LA INFORMACIÓN  
RELACIONADA CON LOS RESULTADOS DE LA GESTION, ME LLEGA A  
TRAVÉS DE MI SUPERIOR INMEDIATO. 2015**

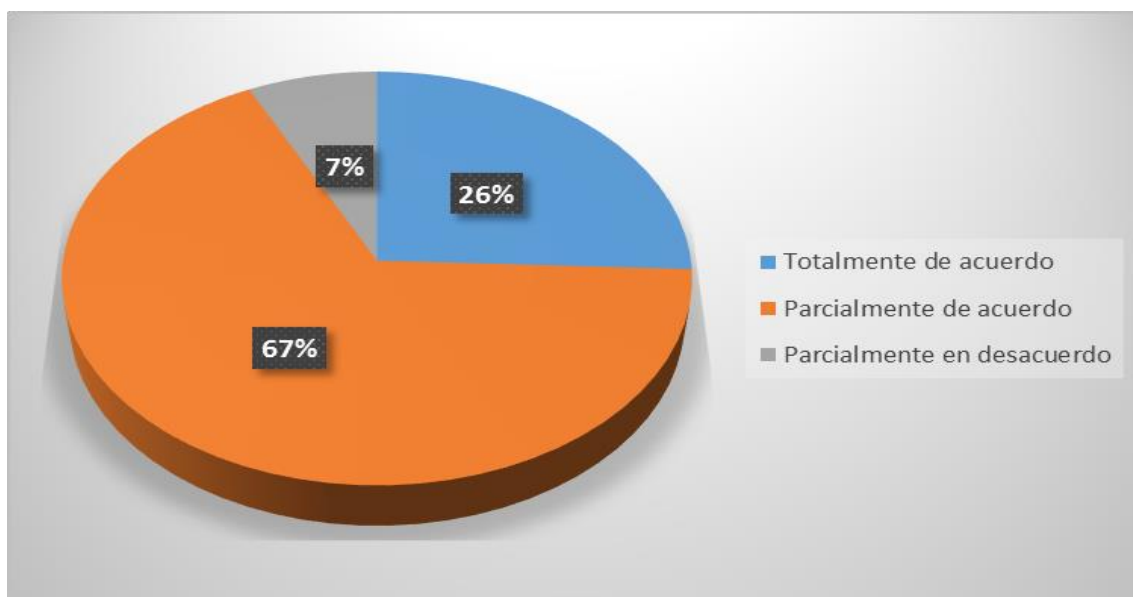
<b>CATEGORIA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	39	25,66%
Parcialmente de acuerdo	102	67,11%
Parcialmente en desacuerdo	11	7,24%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE** : Encuesta Febrero 2016  
**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 67.11% se muestran parcialmente de acuerdo; el 7.24% parcialmente en desacuerdo, el 25.66% 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 Nº 03

**HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: LA INFORMACIÓN  
RELACIONADA CON LOS RESULTADOS DE LA GESTION, ME LLEGA A  
TRAVÉS DE MI SUPERIOR INMEDIATO. 2015**



**FUENTE** : Cuadro Nº 03  
**ELABORACION** : Propia

**CUADRO N° 04**

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

<b>CATEGORIA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	21	13,82%
Parcialmente de acuerdo	97	63,82%
Parcialmente en desacuerdo	34	22,37%
<b>Total</b>	152	100,00%

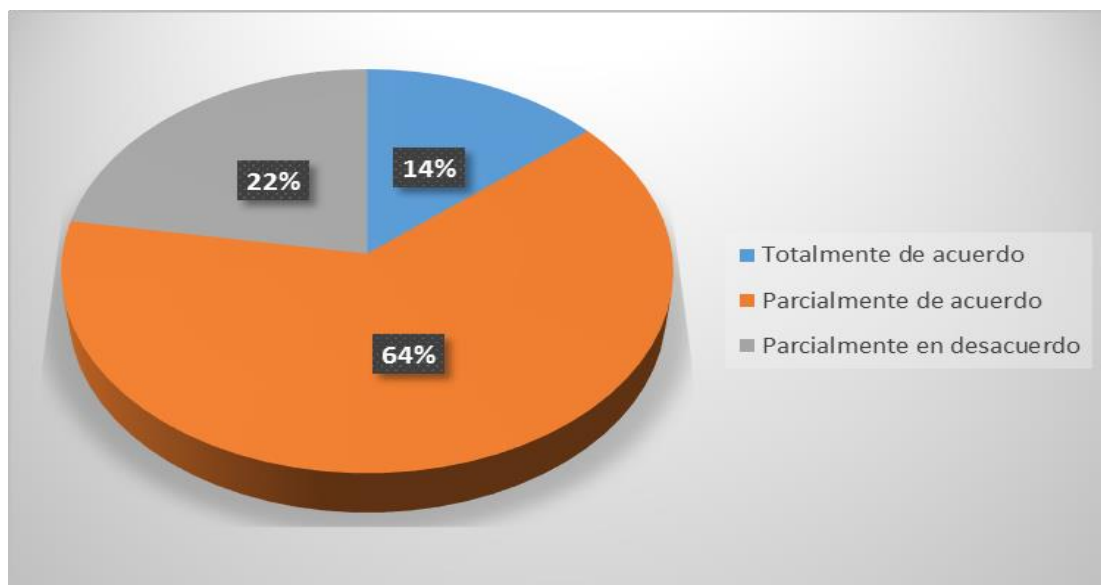
**FUENTE** : Encuesta Febrero 2016

**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 63.82% parcialmente en desacuerdo, el 13.82% totalmente de acuerdo y solo el 22.37% 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 REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: 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 REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: MI SUPERIOR INMEDIATO

## VERIFICA EL CUMPLIMIENTO DE SUS ÓRDENES. 2015

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	25	16,45%
Parcialmente de acuerdo	81	53,29%
Parcialmente en desacuerdo	28	18,42%
Totalmente en desacuerdo	18	11,84%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE : Encuesta Febrero 2016

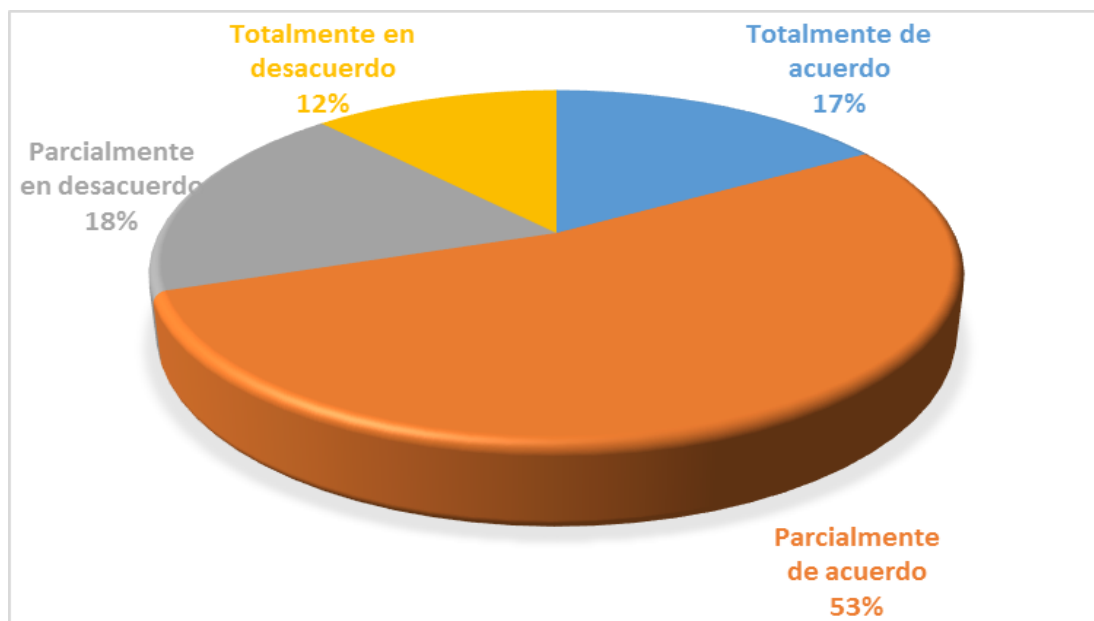
ELABORACION : Propia

En el Cuadro N° 05, respecto a la pregunta mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes, el 53.29% se muestra parcialmente de acuerdo, el 18.42% parcialmente en desacuerdo, el 16.45% totalmente de acuerdo y solo el 11.84% 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 REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: MI SUPERIOR INMEDIATO

## VERIFICA EL CUMPLIMIENTO DE SUS ÓRDENES. 2015



FUENTE : Cuadro N° 05

ELABORACION : Propia

**CUADRO N° 06**

**HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: LA INFORMACIÓN QUE  
PROVIENE DE MI SUPERIOR INMEDIATO ES CREÍBLE Y CONFIABLE.**

**2015**

<b>CATEGORIA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	19	12,50%
Parcialmente de acuerdo	92	60,53%
Parcialmente en desacuerdo	21	13,82%
Totalmente en desacuerdo	20	13,16%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE** : Encuesta Febrero 2016  
**ELABORACION** : Propia

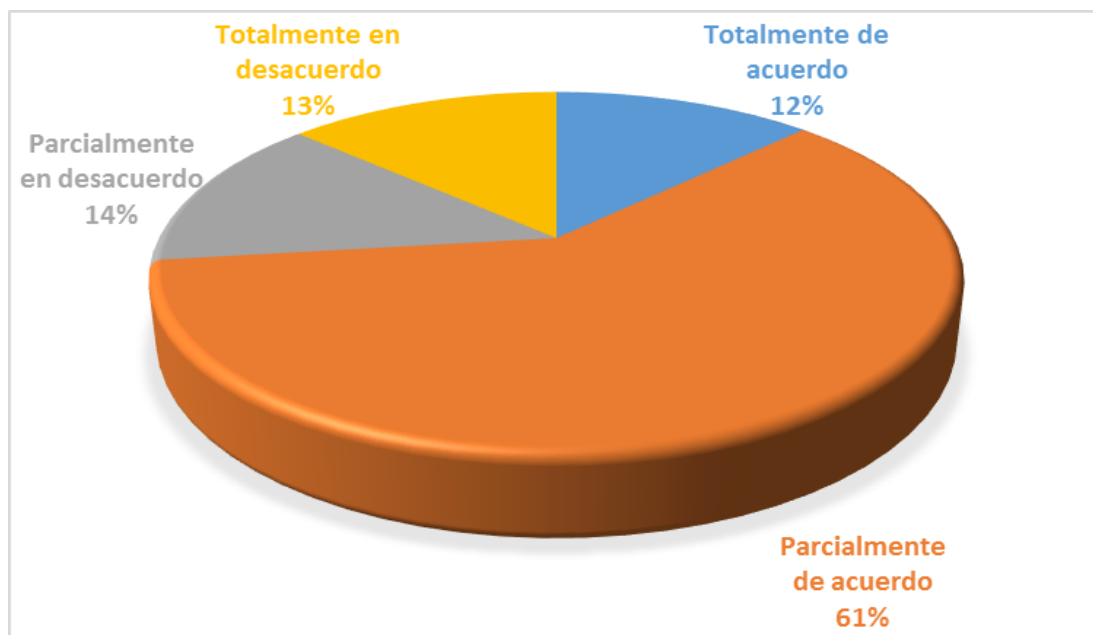
En el Cuadro N° 06, respecto a la pregunta la información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable, el 60.53% se muestra parcialmente de acuerdo, el 13.82% parcialmente en desacuerdo, el 12.5% totalmente de acuerdo y solo el 13.16% se muestran totalmente en desacuerdo. Por lo que los trabajadores encuestados en su mayoría manifestaron que confían en la información brindada por su superior.



## GRAFICO Nº 06

HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: LA INFORMACIÓN QUE  
PROVIENE DE MI SUPERIOR INMEDIATO ES CREÍBLE Y CONFIABLE.

2015



FUENTE : Cuadro Nº 06  
ELABORACION : Propia

## CUADRO N° 07

**HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: LA INFORMACIÓN  
RELACIONADA CON INSTRUCCIONES OPERATIVAS DE LA  
ORGANIZACIÓN, ME LLEGA A TRAVÉS DE MI SUPERIOR INMEDIATO.**

2015

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	32	21,05%
Parcialmente de acuerdo	85	55,92%
Parcialmente en desacuerdo	27	17,76%
Totalmente en desacuerdo	8	5,26%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE : Encuesta Febrero 2016

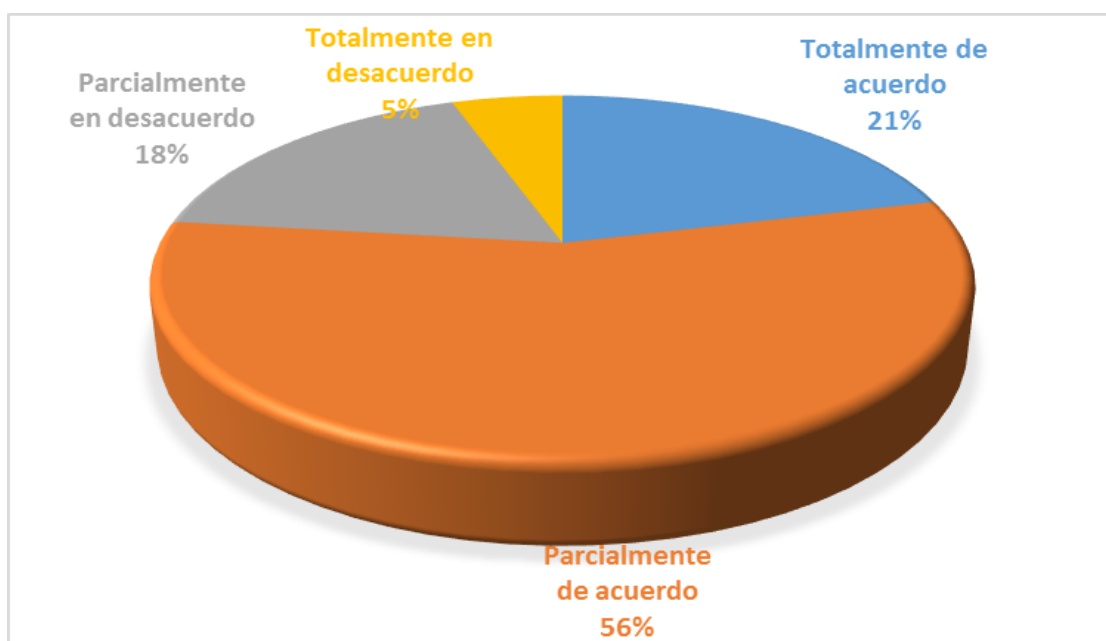
ELABORACION : Propia

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 55.92% se muestra parcialmente de acuerdo, el 17.76% parcialmente en desacuerdo, el 21.05% totalmente de acuerdo y solo el 5.26% 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 REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: 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 REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: MI SUPERIOR INMEDIATO,  
ME PROPORCIONA TODA LA INFORMACIÓN QUE NECESITO PARA  
REALIZAR MI TRABAJO. 2015**

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	30	19,74%
Parcialmente de acuerdo	91	59,87%
Parcialmente en desacuerdo	22	14,47%
Totalmente en desacuerdo	9	5,92%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

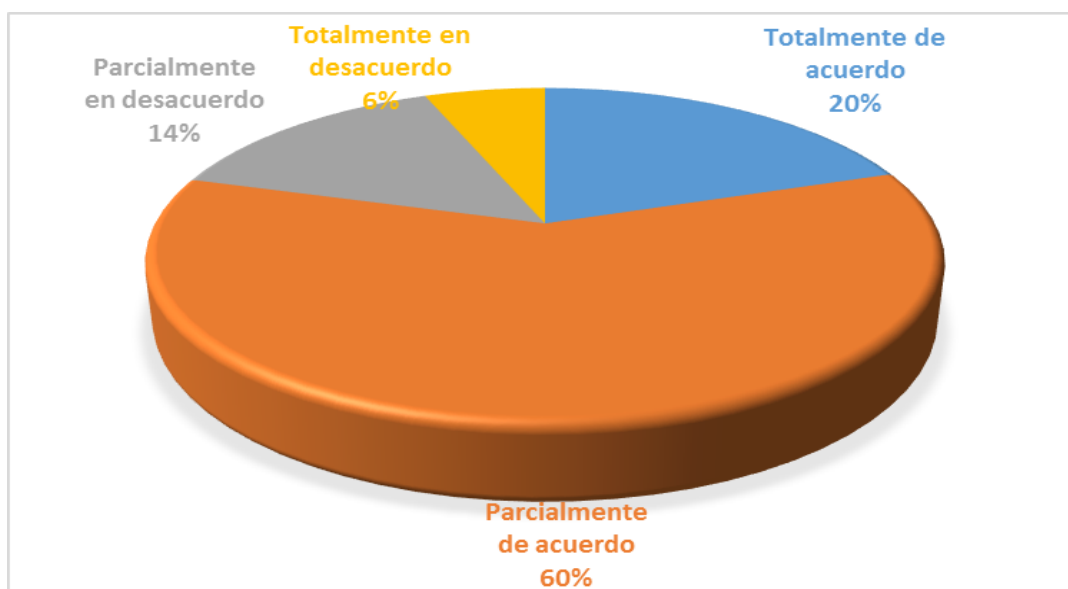
FUENTE : Encuesta Febrero 2016

ELABORACION : Propia

Respecto a la pregunta mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo, el 59.87% se muestran parcialmente de acuerdo; el 17.47% parcialmente en desacuerdo, el 19.74% totalmente de acuerdo y sólo el 5.92% 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 REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: 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 REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: TRANSMITO A MI  
SUPERIOR INMEDIATO TODA LA INFORMACIÓN QUE RECIBO. 2015**

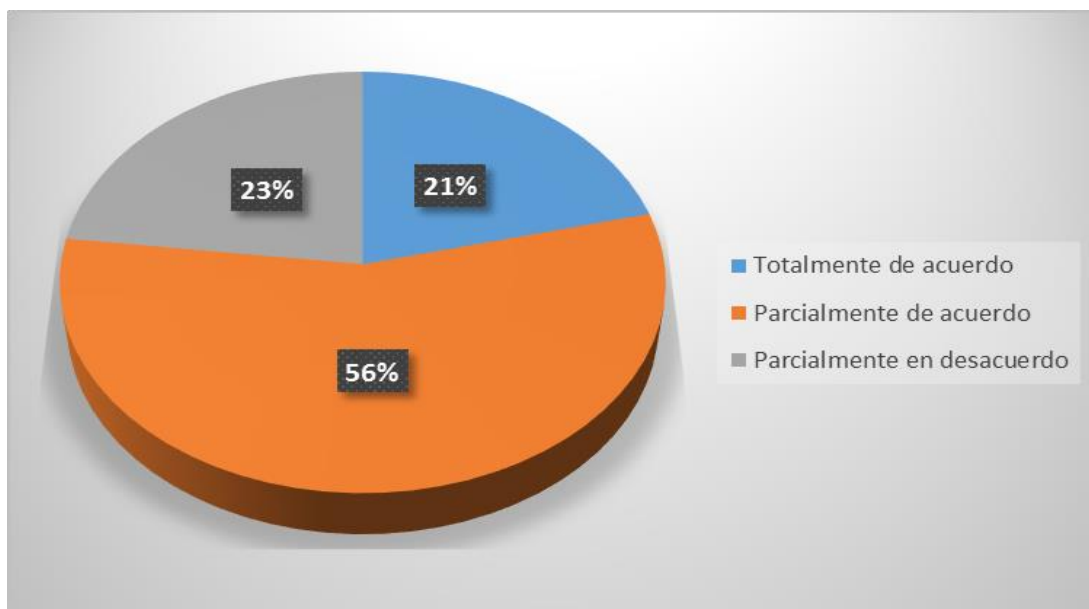
CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	32	21,05%
Parcialmente de acuerdo	85	55,92%
Parcialmente en desacuerdo	35	23,03%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE : Encuesta Febrero 2016

ELABORACION : Propia

En el Cuadro N° 09, respecto a la pregunta transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo, el 55.92% se muestran parcialmente de acuerdo; el 23.03% parcialmente en desacuerdo, el 21.05% 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 REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: TRANSMITO A MI  
SUPERIOR INMEDIATO TODA LA INFORMACIÓN QUE RECIBO. 2015**

**FUENTE** : Cuadro N° 09  
**ELABORACION** : Propia

## CUADRO N° 10

HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: MI SUPERIOR INMEDIATO  
ME DA MÁS INFORMACIÓN DE LA QUE PUEDO USAR. 2015

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	9,87%
Parcialmente de acuerdo	70	46,05%
Parcialmente en desacuerdo	50	32,89%
Totalmente en desacuerdo	17	11,18%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE : Encuesta Febrero 2016  
ELABORACION : Propia

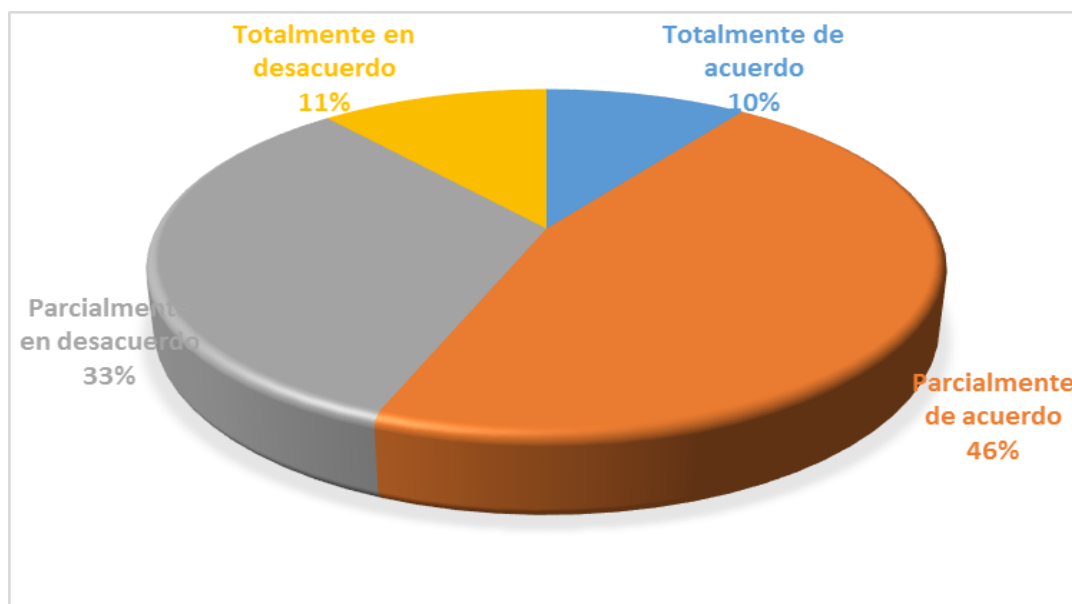
En el Cuadro N° 10, respecto a la pregunta mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar, el 46.05% se muestran parcialmente de acuerdo; el 32.89% parcialmente en desacuerdo, el 9.87% totalmente de acuerdo y solo el 11.18% se muestran totalmente en desacuerdo. Por lo que los trabajadores encuestados en su mayoría perciben que recibe más información de la que puede usar, y depende sólo de él si lo usa o no en beneficio de la institución.



## GRAFICO Nº 10

## HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: MI SUPERIOR INMEDIATO

## ME DA MÁS INFORMACIÓN DE LA QUE PUEDO USAR. 2015



FUENTE : Cuadro Nº 10  
ELABORACION : Propia

**CUADRO N° 11**

**HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: OBTENGO INFORMACIÓN  
SOBRE MI PROYECCIÓN PROFESIONAL EN LA ORGANIZACIÓN, A  
TRAVÉS DE MI SUPERIOR INMEDIATO. 2015**

<b>CATEGORIA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	31	20,39%
Parcialmente de acuerdo	80	52,63%
Parcialmente en desacuerdo	24	15,79%
Totalmente en desacuerdo	17	11,18%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

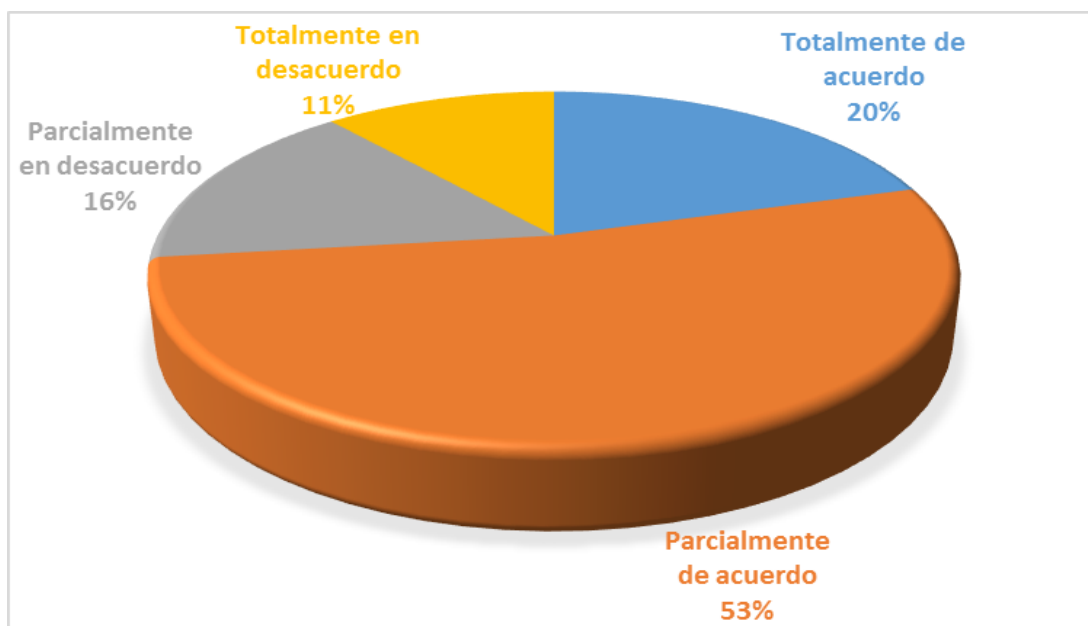
**FUENTE** : Encuesta Febrero 2016

**ELABORACION** : Propia

En el Cuadro N° 11, respecto a la pregunta obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato, el 52.63% se muestra parcialmente de acuerdo, el 17.7% parcialmente en desacuerdo, el 20.39% totalmente de acuerdo y solo el 11.18% se muestran totalmente en desacuerdo. Por lo que los trabajadores encuestados en su mayoría manifestaron que tienen información sobre su proyección profesional en la organización.

## GRAFICO Nº 11

HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: OBTENGO INFORMACIÓN  
SOBRE MI PROYECCIÓN PROFESIONAL EN LA ORGANIZACIÓN, A  
TRAVÉS DE MI SUPERIOR INMEDIATO. 2015



FUENTE : Cuadro Nº 11  
ELABORACION : Propia

## CUADRO Nº 12

### HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: PERCEPCION ACERCA DE LA PLANIFICACION EN RELACION A LA GESTION DE CALIDAD. 2015

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
MUY BUENA	42	27,63%
BUENA	60	39,47%
REGULAR	38	25,00%
MALA	12	7,89%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE : Encuesta Febrero 2016

ELABORACION : Propia

En el Cuadro Nº 12, respecto a la pregunta sobre la percepción de la Planificación en relación a la gestión de la calidad, el 39.47% opina que es buena, el 27.63% muy buena, el 25% aseveraron que es regular y solo el 7.89% 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.

### 3.2 HOMOGENEIDAD DE CRITERIOS A NIVEL INSTITUCIONAL Y LA GESTIÓN DE CALIDAD

**CUADRO N° 13**

**HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: MI SUPERIOR INMEDIATO CONOCE Y COMPRENDE LOS PROBLEMAS QUE YO ENFRENTO EN LA REALIZACIÓN DE MIS TAREAS. 2015**

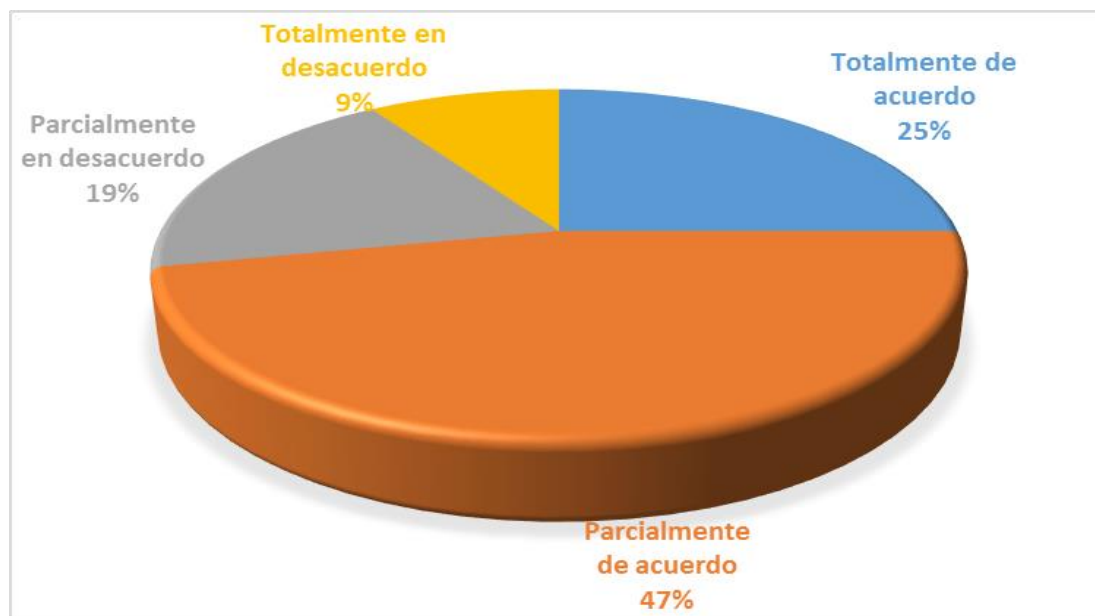
<b>CATEGORIA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	38	25,00%
Parcialmente de acuerdo	71	46,71%
Parcialmente en desacuerdo	29	19,08%
Totalmente en desacuerdo	14	9,21%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE** : Encuesta Febrero 2016  
**ELABORACION** : Propia

En el Cuadro N° 13, respecto a la pregunta mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas, el 46.71% se muestra parcialmente de acuerdo, el 19.08% parcialmente en desacuerdo, el 25% totalmente de acuerdo y solo el 9.21% 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 Nº 13

HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: MI SUPERIOR INMEDIATO  
CONOCE Y COMPRENDE LOS PROBLEMAS QUE YO ENFRENTO EN LA  
REALIZACIÓN DE MIS TAREAS. 2015



FUENTE : Cuadro Nº 15  
ELABORACION : Propia

**CUADRO N° 14**

**HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: TENGO LIBERTAD Y  
CONFIANZA AL DISCUTIR, CON MI SUPERIOR INMEDIATO, ASUNTOS  
IMPORTANTES RELACIONADOS AL TRABAJO. 2015**

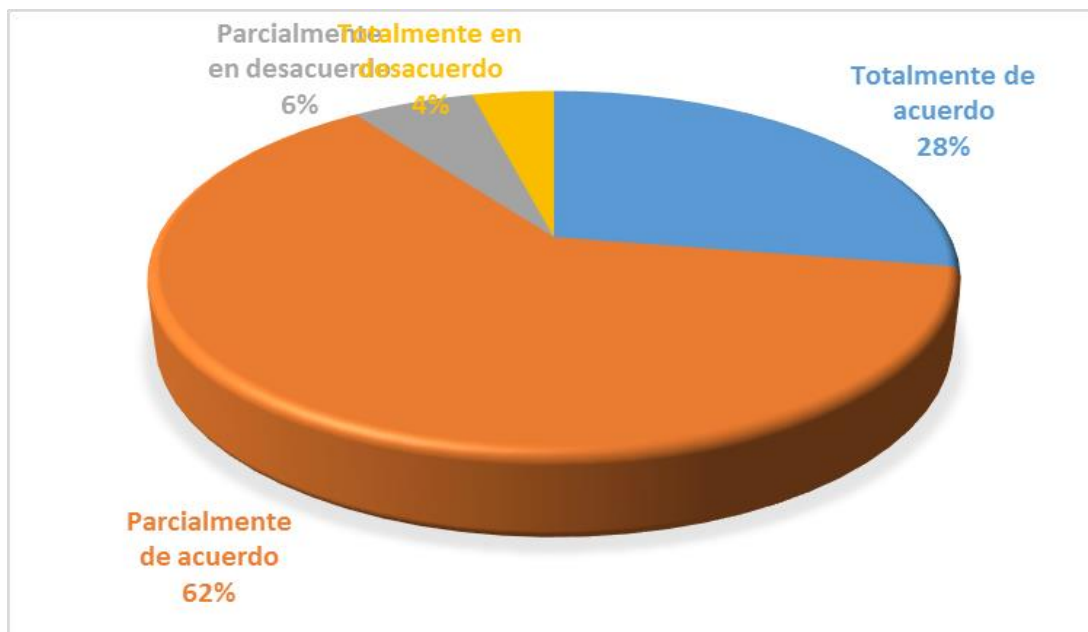
<b>CATEGORIA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	42	27,63%
Parcialmente de acuerdo	95	62,50%
Parcialmente en desacuerdo	9	5,92%
Totalmente en desacuerdo	6	3,95%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE** : Encuesta Febrero 2016  
**ELABORACION** : Propia

En el Cuadro N° 14, respecto a la pregunta tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo, el 62.5% se muestra parcialmente de acuerdo, el 5.92% parcialmente en desacuerdo, el 27.63% totalmente de acuerdo y solo el 3.95% 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° 14

HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: TENGO LIBERTAD Y  
CONFIANZA AL DISCUTIR, CON MI SUPERIOR INMEDIATO, ASUNTOS  
IMPORTANTES RELACIONADOS AL TRABAJO. 2015



FUENTE : Cuadro N° 14  
ELABORACION : Propia



## CUADRO N° 15

**HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: INTERCAMBIO  
INFORMACIÓN CON MIS COMPAÑEROS PARA COORDINAR TAREAS  
ENTRE DIFERENTES UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN. 2015**

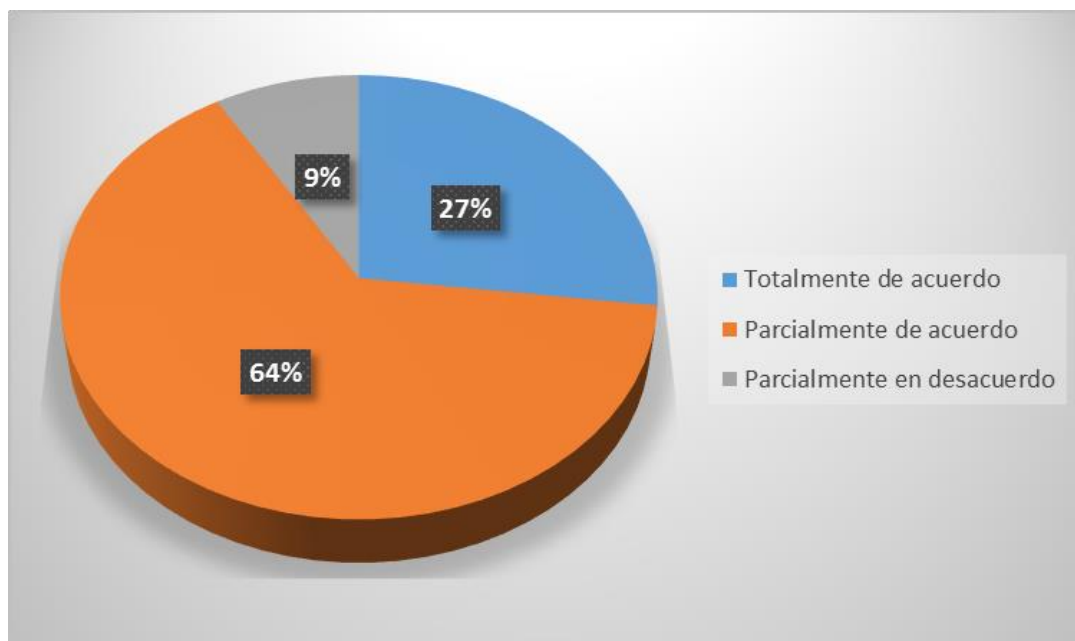
CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	41	26,97%
Parcialmente de acuerdo	98	64,47%
Parcialmente en desacuerdo	13	8,55%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE : Encuesta Febrero 2016  
ELABORACION : Propia

En el Cuadro N° 15, respecto a la pregunta intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la organización, el 64.47% se muestran parcialmente de acuerdo; el 8.55% parcialmente en desacuerdo, el 26.97% totalmente de acuerdo. La comunicación interna entre compañeros se da en buenos términos por lo tanto relativamente el nivel horizontal es bueno.

## GRAFICO Nº 15

**HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: INTERCAMBIO  
INFORMACIÓN CON MIS COMPAÑEROS PARA COORDINAR TAREAS  
ENTRE DIFERENTES UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN. 2015**



**FUENTE** : Cuadro Nº 14  
**ELABORACION** : Propia

**CUADRO Nº 16**

**HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: EXISTE UN CLIMA DE  
APOYO Y ENTENDIMIENTO ENTRE LOS MIEMBROS DE MI GRUPO DE  
TRABAJO. 2015**

<b>CATEGORIA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	32	21,05%
Parcialmente de acuerdo	87	57,24%
Parcialmente en desacuerdo	29	19,08%
Totalmente en desacuerdo	4	2,63%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

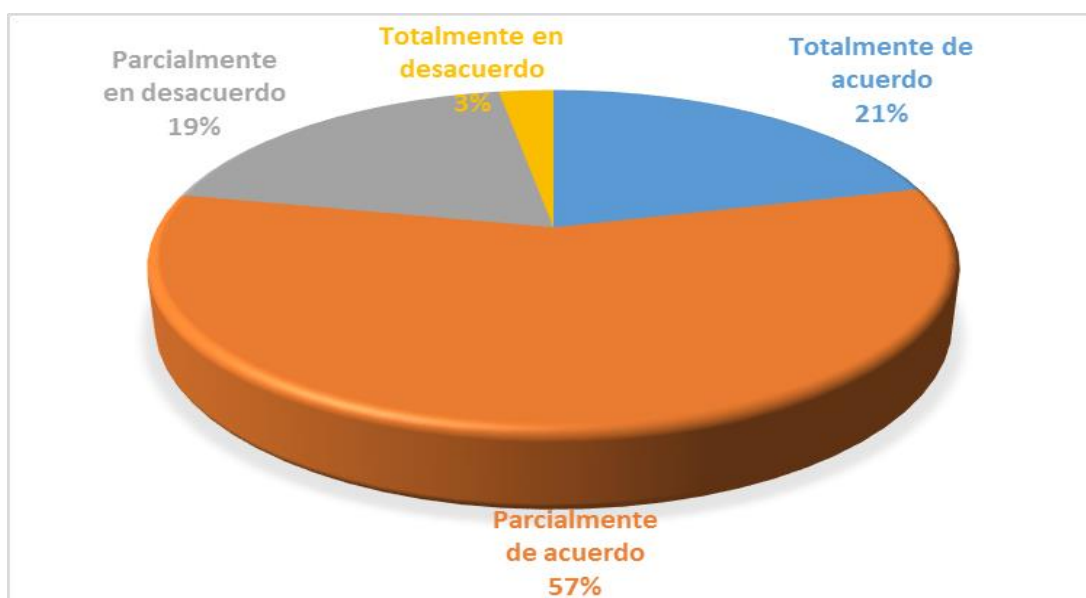
**FUENTE** : Encuesta Febrero 2016

**ELABORACION** : Propia

En el Cuadro Nº 16, respecto a la pregunta existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo, el 54.4% se muestra parcialmente de acuerdo, el 20.9% parcialmente en desacuerdo, el 19.8% totalmente de acuerdo y solo el 4.9% se muestran totalmente en desacuerdo. Por lo que los trabajadores encuestados en su mayoría perciben que tienen cierto nivel de confianza entre participantes en el grupo.

## GRAFICO Nº 16

HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: EXISTE UN CLIMA DE  
APOYO Y ENTENDIMIENTO ENTRE LOS MIEMBROS DE MI GRUPO DE  
TRABAJO. 2015



FUENTE : Cuadro Nº 16  
ELABORACION : Propia

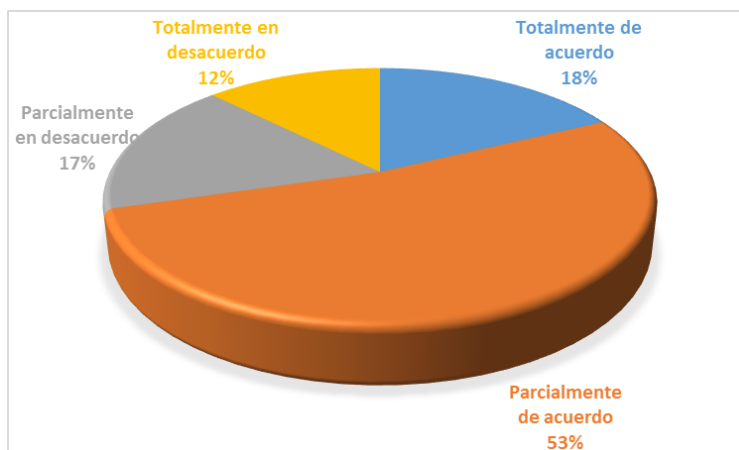
**CUADRO N° 17**

**HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: EXISTE LIBERTAD Y  
CONFIANZA PARA ACLARAR MALENTENDIDOS Y RESOLVER  
CONFLICTOS ENTRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO. 2015**

<b>CATEGORIA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	27	17,76%
Parcialmente de acuerdo	80	52,63%
Parcialmente en desacuerdo	26	17,11%
Totalmente en desacuerdo	19	12,50%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE : Encuesta Febrero 2016  
ELABORACION : Propia

En el Cuadro N° 17, respecto a la pregunta existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo, el 52.63% se muestran parcialmente de acuerdo; el 17.11% parcialmente en desacuerdo, el 17.76% totalmente de acuerdo y solo el 12.50% se muestran totalmente en desacuerdo. Por lo que los malos entendidos se solucionan de buena manera en el grupo de trabajo.

**GRAFICO Nº 17****HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: EXISTE LIBERTAD Y  
CONFIANZA PARA ACLARAR MALENTENDIDOS Y RESOLVER  
CONFLICTOS ENTRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO. 2015****FUENTE: CUADRO Nº 17****ELABORACION: PROPIA****FUENTE** : Cuadro Nº 01  
**ELABORACION** : Propia

**CUADRO Nº 18**

**HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: EN LA ORGANIZACIÓN,  
CUANDO ALGUNA INFORMACIÓN RESULTA AMENAZANTE O CRÍTICA,  
LAS PERSONAS ACTÚAN DEFENSIVAMENTE. 2015**

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	42	27,63%
Parcialmente de acuerdo	85	55,92%
Parcialmente en desacuerdo	19	12,50%
Totalmente en desacuerdo	6	3,95%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

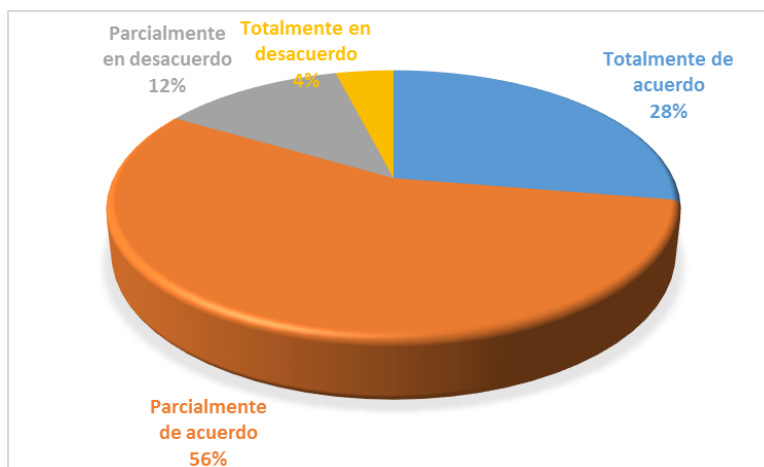
**FUENTE:** ENCUESTA FEBRERO 2016

**ELABORACION:** PROPIA

**FUENTE** : Encuesta Febrero 2016  
**ELABORACION** : Propia

En el Cuadro Nº 18, respecto a la pregunta en la organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente, el 55.92% se muestra parcialmente de acuerdo, el 12.5% parcialmente en desacuerdo, el 27.63% totalmente de acuerdo y solo el 3.95% se muestran totalmente en desacuerdo. Por lo que los trabajadores encuestados en su mayoría afirmaron que actuaban defensivamente ante cualquier amenaza de la información.

**GRAFICO N° 18**  
**HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: EN LA ORGANIZACIÓN,**  
**CUANDO ALGUNA INFORMACIÓN RESULTA AMENAZANTE O CRÍTICA,**  
**LAS PERSONAS ACTÚAN DEFENSIVAMENTE. 2015**



**FUENTE: CUADRO N° 18**

**ELABORACION: PROPIA**

**FUENTE** : Cuadro N° 01  
**ELABORACION** : Propia



**CUADRO Nº 19**

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

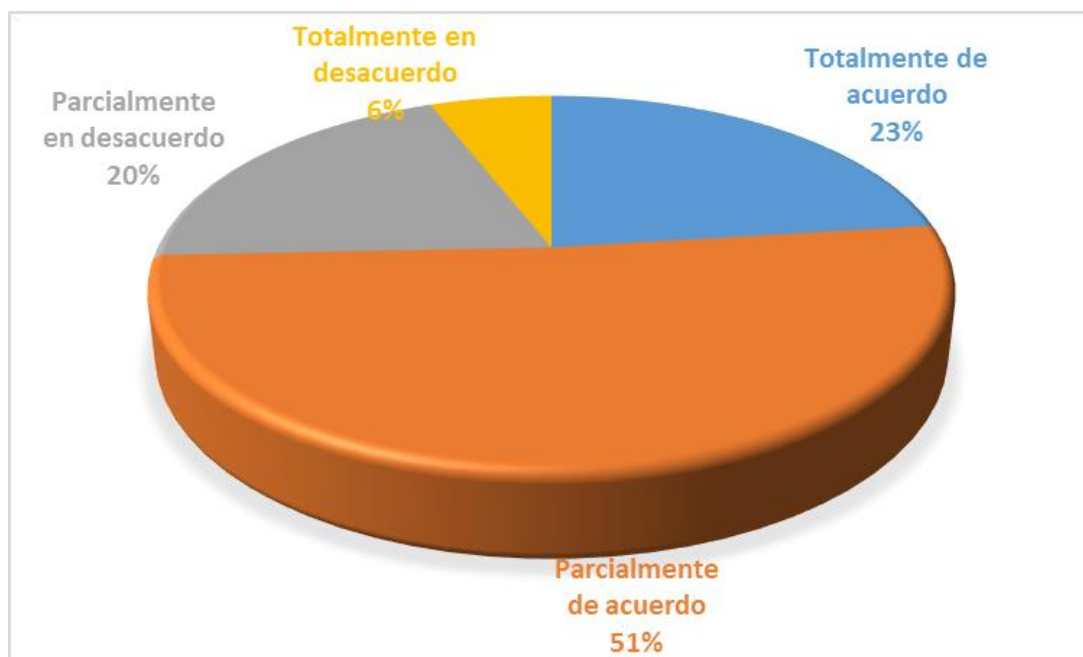
<b>CATEGORIA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	35	23,03%
Parcialmente de acuerdo	78	51,32%
Parcialmente en desacuerdo	30	19,74%
Totalmente en desacuerdo	9	5,92%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE** : Encuesta Febrero 2016  
**ELABORACION** : Propia

En el Cuadro Nº 19, respecto a la pregunta la explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad, el 51.32% se muestra parcialmente de acuerdo, el 19.74% parcialmente en desacuerdo, el 23.03% totalmente de acuerdo y solo el 5.92% se muestran totalmente en desacuerdo. Por lo que los trabajadores encuestados en su mayoría aseguraron que la información sobre la metodología para realizar una tarea proviene de la experiencia de los compañeros de trabajo.

## GRAFICO Nº 19

HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: 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 19  
ELABORACION : Propia

### CUADRO N° 20

#### HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: PERCEPCION ACERCA DE LA HOMOGENEIDAD DE CRITERIOS A NIVEL INSTITUCIONAL EN RELACION A LA GESTION DE CALIDAD. 2015

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
MUY BUENA	45	29,61%
BUENA	70	46,05%
REGULAR	25	16,45%
MALA	12	7,89%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE : Encuesta Febrero 2016

ELABORACION : Propia

En el Cuadro N° 20, respecto a la pregunta sobre la percepción de la homogeneidad de criterios a nivel institucional relacionado a la gestión de la calidad, el 46.05% opina que es buena, el 29.61% muy buena, el 16.45% aseveraron que es regular y solo el 7.89% 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.

### 3.3 La Gestión de la Calidad del Hospital Regional Hermilio Valdizán

Para que los encuestados respondan a la pregunta respecto a la Calidad de la Gestión del Hospital Regional Hermilio Valdizán Huánuco, se les indicó que lo realicen considerando tres aspectos:

- a. El primero de ellos, el nivel estratégico, corresponde a los planes y programas de carácter general que contienen orientaciones y acciones destinadas a impulsar la mejora en amplios sectores de la administración pública.
- b. En el segundo nivel la ejecución de los planes y lineamientos correspondientes al primer nivel.
- c. En el tercer nivel, los resultados alcanzados

#### CUADRO Nº 21

#### HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN: PERCEPCION ACERCA DE LA GESTION DE CALIDAD. 2015

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
MUY BUENA	35	23,03%
BUENA	85	55,92%
REGULAR	22	14,47%
MALA	10	6,58%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE : Encuesta Febrero 2016  
ELABORACION : Propia

En el Cuadro N° 21, respecto a la pregunta sobre la percepción de gestión de la calidad del Hospital Regional Hermilio Valdizán, el 55.92% opina que es buena, el 23.03% muy buena, el 14.47% aseveraron que es regular y solo el 6.58% se dijeron que es mala. Por lo que los trabajadores encuestados en su mayoría manifestaron que la gestión de la calidad del Hospital Regional Hermilio Valdizán es buena.

#### 4.5 Prueba de Hipótesis

##### PRIMERA HIPOTESIS

$H_{i1}$ . Existe relación directa significativa entre la gestión ECONÓMICA y la gestión de calidad en el Hospital Regional Hermilio Valdizán de Huánuco.

**TABLA N° 01: SALIDA SPSS 01**

##### Tabla de contingencia gestión ECONÓMICA \* GESTION DE CALIDAD

##### Recuento

		GESTION DE CALIDAD				Total
		MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	
PLANIFICACION Y GESTION	MUY BUENA	23	29	1	0	53
	BUENA	0	47	22	10	79
	REGULAR	0	15	6	12	33
	MALA	0	3	4	10	17
Total		23	94	33	32	182

##### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	106,643 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitudes	114,609	9	,000
Asociación lineal por lineal	68,395	1	,000
N de casos válidos	182		

Tomando en consideración el valor de la Significación asintótica para el análisis bilateral, cuyo valor es cero se rechaza la Hipótesis Nula, entonces se acepta la Hipótesis Alterna, por lo tanto se acepta como válido al 5% de nivel de significación y 8 grados de libertad que: Existe relación directa significativa entre la gestión Económica y la gestión de calidad en el Hospital Regional Hermilio Valdizán de Huánuco.

## CONCLUSIONES

1. Respecto a la percepción de la Gestión Administrativa en relación a la gestión de la calidad, el 43.36% opina que es buena, el 29.25% muy buena, el 18.25% aseveraron que es regular y solo el 9.14% 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.
2. Respecto a la percepción de la homogeneidad de criterios a nivel institucional relacionado a la gestión de la calidad, el 46.5% opina que es buena, el 29.61% muy buena, el 14.65% aseveraron que es regular y solo el 7.89% 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.
3. Respecto a la gestión de la calidad del Hospital Regional Hermilio Valdizán, el 55.92% opina que es buena, el 23.03% muy buena, el 14.47% aseveraron que es regular y solo el 6.58% se dijeron que es mala. Por lo que los encuestados en su mayoría manifestaron que la gestión de la calidad en el Hospital Regional Hermilio Valdizán de Huánuco es buena.
4. Al 5% de significación y con 9 grados de libertad se acepta como válido: Existe relación directa significativa entre la Gestión Administrativa y la gestión de calidad en el Hospital Regional Hermilio Valdizán de Huánuco.

## RECOMENDACIONES

El equipo de trabajo ha visto por conveniente realizar las siguientes recomendaciones:

- La Dirección debe ser convencida y empoderada, y dirigir a través de la flexibilización de los cargos de las jefaturas considerando el cumplimiento de las metas de acreditación.
- Fortalecer la Política de Capacitación a los jefes de servicio en administración hospitalaria, calidad, infecciones para mejorar la calidad y seguridad en la atención de los pacientes.
- Retroalimentación de información relevante entre los distintos niveles de la organización, empoderamiento a las jefaturas en la gestión de los estándares.



## BIBLIOGRAFIA

- Bueno, E. (1994). *La planificación estratégica en hospitales: problemas y enfoques principales*. Valencia: Papeles de gestión sanitaria, monografías de economía y gestión de la salud..
- Chawla, M. et al. (1996). *Mejoramiento del desempeño de los hospitales a través de políticas para aumentar la autonomía hospitalaria: Directrices metodológicas*. Boston. Data for Decision Making Project.
- Cuervo, J. I., Varela, J., Belenes, R. (1994). *Gestión de Hospitales. Nuevos instrumentos y tendencias*. Barcelona: Vicens Vives.
- De Morales Novaes, H. y Paulo Roberto, Motta. Motta, (1996). *Manual de prototipo de educación en administración hospitalaria*. Editorial HSP-UNI/ Manuales Operativos PALTEX.
- Malagón L., G. y Galán M., R. (2008). *Administración Hospitalaria. Edición 3era*.
- Vásquez, A. C., (1999). *Información: el camino hacia el futuro. La experiencia de un sistema integral de atención financiera*. Vía Salud, Primer trimestre.
- Walford, V., Grant, K. (1998). *Mejorando la Eficiencia de los hospitales*. Londres. IHSD.

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### LA GESTION ECONÓMICA Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN MEDRANO DE HUÁNUCO. 2015

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES
<p><b>GENERAL</b> ¿La Gestión Económica determina una deficiente Calidad del Servicio en el Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco?</p>	<p><b>GENERAL</b> Determinar la relación entre la gestión económica y la calidad del servicio en el Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco</p>	<p><b>GENERAL</b> La gestión económica repercute negativamente en la calidad del servicio en el Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> Gestión Económica</p> <p><b>Variable dependiente:</b> Calidad del Servicios</p> <p><b>Variables interviniente:</b> Personal Administrativo</p>
<p><b>ESPECIFICO 1</b> ¿Cómo es la Gestión Económica del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco?</p>	<p><b>ESPECIFICO 1</b> Discriminar la eficiencia de la gestión económica que condiciona la calidad del servicio del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco</p>	<p><b>ESPECIFICO 1</b> La baja eficiencia de la gestión económica tiene efecto negativo significativo en la calidad del servicio del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco</p>	
<p><b>ESPECIFICO 2</b> ¿De qué manera se refleja los procesos burocráticos tediosos en la calidad del servicio Hospitalario del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco?</p>	<p><b>ESPECIFICO 2</b> Identificar como afectan los procesos burocráticos tediosos en la calidad del servicio Hospitalario del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco</p>	<p><b>ESPECIFICO 2</b> Los procesos burocráticos tediosos tienen efecto negativo poco significativo en la calidad del servicio Hospitalario del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco.</p>	

## OPERACIONALIDAD DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO	METODOLOGÍA	POBLACION Y MUESTRA
<p><b>Variable Independiente X:</b> Gestión Económica</p>	<p><b>Capacidad Administrativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Recursos Humanos</li> <li>• Acceso a la Información y Comunicación</li> <li>• Evaluación y Control de Gastos y la prestación</li> </ul>	<p>Las técnicas para la recolección de datos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas.</li> <li>• Encuestas</li> </ul>	<p><b>Tipo de Investigación</b> Aplicada</p> <p><b>Enfoque</b> Cualitativo</p> <p><b>Nivel de la Investigación</b> De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo, explicativo no experimental.</p> <p><b>Método de la Investigación</b></p>	<p><b>Población</b> Se ha tomado como universo a los Trabajadores Administrativos del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano.</p> <p><b>Muestra</b> Probabilístico - Aleatorio Simple</p> <p><b>Técnicas</b> Fichaje, Análisis de contenidos, Encuestas.</p>
<p><b>Variable Dependiente Y:</b> Calidad del Servicio</p>	<p><b>Acciones de Control</b></p> <p><b>Percepción de la Atención</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y Control de Gastos y la prestación</li> <li>• Supervisión y Monitoreo de las Áreas Administrativas.</li> <li>• Cumplimientos de normas.</li> <li>• Servicio de Atención Profesional</li> <li>• Procedimiento Administrativo</li> </ul>		<p><b>Diseño de la Investigación:</b> El diseño que se utilizara en el desarrollo de la investigación es NO experimental, Transaccional, ya que la encuesta se realizara en un solo momento.</p>	

## **AÑEXO Nº 02**

# **DEFINICIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN HOSPITALARIA**

El Modelo de Gestión Hospitalaria viene a ser el marco conceptual y operativo de referencia que define la forma de regular la gestión hospitalaria por el Estado, a través de un conjunto de políticas, sistemas, componentes, procesos e instrumentos para que al operar coherentemente establecen la forma de conducir los servicios de salud del segundo y tercer nivel de atención y dirigir su organización, permitiendo una adecuada y oportuna toma de decisiones para el logro de los objetivos sanitarios y económicos en el marco de una red de servicios de salud.

### **Niveles del Modelo de Gestión Hospitalaria**

En el presente Modelo de Gestión Hospitalaria, se hace necesario para lograr cambios en la gestión de los hospitales, actuar en tres niveles de gestión, con el fin de tener coherencia integralidad y mayor impacto en las intervenciones. Los tres niveles de gestión serán:

#### **Nivel Nacional y Regional**

Este nivel involucra la Macrogestión o Gestión Pública Hospitalaria, que conforma las intervenciones del estado para corregir fallas del mercado y mejorar el bienestar social a través de la regulación en los aspectos de tecnología, recursos humanos, organización, financiamiento en el marco de la gestión los hospitales.

#### **Nivel Hospitalario**

Este nivel involucra directamente la Mesogestión o Gestión Institucional Hospitalaria, se refiere a la gestión institucional global del hospital.

#### **Nivel de Unidad Productora de Servicios de Salud**

Este nivel involucra a la Microgestión o Gestión Clínica, se refiere a la gestión de las Unidades

Productoras de Servicios de Salud UPS al interior de cada hospital.

### **Componentes del Modelo de Gestión Hospitalaria**

En el marco de estos 03 niveles, el modelo de gestión hospitalaria se define en 10 componentes, que vienen a ser las líneas de intervención necesarias para modificar los procesos de gestión en el hospital. Los componentes del modelo son los siguientes:

1. Gestión Clínica
2. Gestión Administrativa
3. Gestión de Recursos Humanos
4. Gestión de Recursos Tecnológicos
5. Gestión del Sistema de Información
6. Investigación y Docencia
7. Financiamiento y Mecanismo de Pago
8. Plataforma Organizativa
9. Plataforma Estratégica
10. Plataforma Jurídica

## ANEXO Nº 03



UNIVERSIDAD NACIONAL  
HERMILIO VALDIZÁN

## CUESTIONARIO

A continuación se presentan una serie de proposiciones referentes al trabajo, por favor léalas y escoja a cada pregunta una alternativa, marcando con una equis (X) en el recuadro correspondiente. Por favor no deje preguntas sin responder.

No coloque su nombre ni número de empleado en ninguna de las hojas ya que la encuesta es confidencial y anónima.

## INFORMACION GENERAL

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_ años

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Nivel educativo: Por favor marcar el nivel ya culminado

-Bachiller ( ) -Técnico superior ( ) -Superior o Licenciatura ( )

-Postgrado Maestría ( ) -Postgrado Doctorado ( )

¿Actualmente tiene personal a su cargo? Si ( ); No ( )

1 = Totalmente de acuerdo

2 = Parcialmente de acuerdo

3 = Parcialmente en desacuerdo

4 = Totalmente en desacuerdo

ITEM	1	2	3	4
1. Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.				
2. La comunicación en la Organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores.				
3. Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la Organización.				
4. Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo				
5. Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.				
6. La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
7. La información relacionada con Resultados Financieros de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				

8. Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.				
9. Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.				
10. Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar.				
11. Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.				
12. La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
13. Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.				
14. Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.				
15. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.				
16. Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.				
17. La información relacionada con campañas comerciales de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
18. Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.				
19. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.				
20. La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.				
21. Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato.				
22. La información relacionada con instrucciones operativas de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
23. Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.				
24. Me salto los canales formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.				
25. La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.				
26. En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.				
27. Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.				



28. Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.				
29. En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.				
30. La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.				
31. En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras				
32. La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.				
33. Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato				
34. En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.				

MUCHAS GRACIAS



"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN, HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OTORGAMIENTO DEL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

En la Ciudad Universitaria de Cayhuayna a los 18 días del mes de Agosto del 2016, siendo las 10:00am, se reunieron en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas, Pabellón Nuevo de la UNHEVAL, los Miembros Integrantes del Jurado Examinador de la Tesis Titulada: "GESTIÓN ECONÓMICA Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZÁN MEDRANO DE HUÁNUCO - 2015", de los Bachilleres en Economía Wili Ruil BERROSPI MATEO, Juan Carlo CALDERON PALACIOS y Mery SALVADOR SANTIAGO; aprobada con RESOLUCIÓN N° 0423-2015-UNHEVAL-FCE-D, procediendo a dar inicio el acto de sustentación para obtener el Título Profesional de Economista, siendo los Miembros del Jurado los siguientes docentes:

- Dr. Juan ESTELA Y NALVARTE - Presidente
Mg. Werner PINCHI RAMIREZ - Secretario
Mg. Giovanni VEGA MUCHA - Vocal
Dr. Javier LÓPEZ Y MORALES - Accesitario

Finalizada la sustentación de la Tesis, el Jurado procedió a deliberar y verificar, habiendo obtenido el siguiente calificativo:

Table with 5 columns: Apellidos y Nombres de los Tesistas, 1er. Miembro, 2do. Miembro, 3er. Miembro, Promedio Final. Rows include Wili Ruil BERROSPI MATEO, Juan Carlo CALDERON PALACIOS, and Mery SALVADOR SANTIAGO, all with scores of 16.

Que de acuerdo al Art. 32º del Reglamento de Grados y Títulos vigente, tiene el equivalente a bueno

OBSERVACIONES.....

Se dio por concluido el acto de sustentación a horas 11:30 en fe de lo cual firmamos.

Signature of Juan Estela Y Nalvarte, Dr. Juan ESTELA Y NALVARTE PRESIDENTE

Signature of Werner Pinchi Ramirez, Mg. Werner PINCHI RAMIREZ SECRETARIO

Signature of Giovanni Vega Mucha, Mg. Giovanni VEGA MUCHA VOCAL