

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
ESCUELA DE POST GRADO



**INFORME DE TESIS**

**FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y SU RELACIÓN  
CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN ESSALUD HUANUCO. 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA PARA EL  
DESARROLLO SOCIAL

TESISTA : Lic. Wilder Díaz Ortiz  
ASESOR : Mg. Alan Manuel Rubín Robles

**HUÁNUCO - PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

A mi esposa e hijos, que son el motor  
para la consecución de mis éxitos.

## **AGRADECIMIENTO**

- ❖ A Dios por permitirme sonreír nuevamente y tener salud para concluir mis metas.
- ❖ A mis padres por sus consejos y su ejemplo de perseverancia, rectitud, integridad y ética.
- ❖ A mis maestros por compartir conmigo lo que saben y poder transferir sus conocimientos a mi vida.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se tiene como objetivo general, Determinar la relación del fortalecimiento del capital humano con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017. Para ello, se propusieron los siguientes objetivos específicos: Conocer la relación de las competencias de los trabajadores con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017. Determinar la relación de las actitudes de los trabajadores con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017. Determinar de qué manera se relaciona la agilidad intelectual de los trabajadores con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017. De acuerdo esto, se planteó el problema general: ¿Cómo se relaciona el fortalecimiento del capital humano con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017? Luego se procedió a plantear los problemas específicos: ¿En qué medida las competencias de los trabajadores se relacionan con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017? ¿Cómo se relacionan las actitudes de los trabajadores con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017? ¿De qué manera se relaciona la agilidad intelectual de los trabajadores con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017? Para responder estas interrogantes se planteó la hipótesis general: El fortalecimiento del capital humano se relaciona sustancialmente con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017. Y las hipótesis específicas son: Las competencias de los trabajadores se relacionan positivamente con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017. Las actitudes de los trabajadores se

relacionan sustancialmente con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017.

La agilidad intelectual de los trabajadores se relaciona sustancialmente con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017.

.

## **SUMMARY**

The main objective of this research is to determine the relationship between the strengthening of human capital and administrative management at Essalud Huánuco, 2017. To carry out administrative support activities in the labor, accounting, commercial, financial and fiscal areas, as well as customer / user service, both in public and private companies, applying current regulations and quality protocols, ensuring customer satisfaction. For this, the following specific objectives were proposed: To know the relationship of the competences of the workers with the administrative management in Essalud Huánuco, 2017. To determine the relation of the attitudes of the workers with the administrative management in Essalud Huánuco, 2017. To determine from How is the intellectual agility of workers related to administrative management in Essalud Huánuco, 2017. Accordingly, the general problem was raised: How is the strengthening of human capital related to administrative management in Essalud Huánuco, 2017? Then, the specific problems were raised: To what extent are the competencies of the workers related to the administrative management in Essalud Huánuco, 2017? How are the attitudes of workers related to administrative management in Essalud Huánuco, 2017? How is the intellectual agility of workers related to administrative management in Essalud Huánuco, 2017? To answer these questions the general hypothesis was raised: The strengthening of human capital is substantially related to the administrative management in Essalud Huánuco, 2017. And the specific hypotheses are: The

competencies of the workers are positively related to the administrative management in Essalud Huánuco, 2017. The attitudes of the workers are substantially related to the administrative management in Essalud Huánuco, 2017. The intellectual agility of the workers is substantially related to the administrative management in Essalud Huánuco, 2017

## INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo de investigación se pretendió indicar que la gestión administrativa es la habilidad de utilizar los recursos disponibles para lograr las metas y objetivos de la empresa. Los principios para gestionar de forma efectiva una organización son: planeación, organización, dirección y control.

Para lograr lo mencionado, se ha realizado un análisis teórico de los planteamientos de diversos investigadores/as con el fin de hacer una integración del concepto de calidad de vida siempre considerado desde el punto de vista de la subjetividad

El presente trabajo de investigación consta de cinco capítulos.

En el primer capítulo, se encuentra el problema de la investigación que se ha elaborado en base las investigaciones, se ha tomado datos de muchas técnicas mediante una observación directa de la realidad y la experiencia nos servirán para realizar el trabajo práctico. El Primer Capítulo se trata de los temas: planteamiento del problema, contextualización, análisis crítico, interrogantes, delimitación, justificación, objetivos: general y específicos e hipótesis.

El Segundo Capítulo trata del marco teórico, antecedente del problema, fundamentación filosófica, fundamentación técnica, categorías fundamentales, señalamiento de variables de la investigación y teorías sobre el fortalecimiento del capital humano y la gestión administrativa.

El Tercer Capítulo sobre los temas: metodología, la forma de investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, recolección de datos, procesamiento y análisis de datos.



El Cuarto Capítulo es la presentación de resultados y aborda los siguientes temas: análisis e interpretación de resultados, verificación de hipótesis.

El Capítulo Quinto: la discusión de resultados a base los resultados, antecedentes, teorías e comprobación de la hipótesis general.

Conclusiones y sugerencias, que están redactadas a base de los objetivos planteados.

Esperando que el presente humilde trabajo de investigación sirva de base para posteriores estudios referidos a la materia.

Antes de invitar al lector a introducirse en esta investigación, quisiera agradecer a todos y a cada uno de los que ofrecieron su tiempo y sus relatos para la construcción del proceso investigativo que están a punto de conocer.

El investigador

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN .....	V
SUMMARY .....	VII
INTRODUCCIÓN .....	IX
ÍNDICE GENERAL .....	XI
1.1. Descripción del problema .....	13
1.2. Formulación del problema .....	14
1.2.1. Problema general .....	14
1.2.2. Problemas específicos .....	14
1.3. Objetivos .....	15
1.3.1. Objetivo General .....	15
1.3.2. Objetivos específicos .....	15
1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis .....	15
1.4.1. Hipótesis general.....	15
1.4.2. Hipótesis específicas.....	15
1.5. Variables .....	16
1.6. Justificación e importancia .....	17
1.6.1. Justificación.....	17
1.6.2. Importancia .....	17
1.7. Viabilidad.....	17
2.1. Antecedentes.....	19
2.2. BASES TEÓRICAS .....	24
2.2.1. Base teórica 1: Fortalecimiento del capital humano .....	24
2.2.2. Bases teóricas N° 2: Gestión administrativa .....	34
2.3. Definiciones conceptuales .....	43
3.1. Tipo de investigación.....	45
3.2. Diseño y esquema de la investigación .....	46
3.3. Población y muestra .....	47
3.3.1. Población .....	47
3.3.2. Muestra .....	48
3.4. Definición operativa del instrumento de recolección de datos.....	49

3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos .....	49
4.1. Presentación de resultados. ....	51
4.2. Contrastación de las Hipótesis Secundarias. ....	73
4.3. Prueba de Hipótesis General.....	74
5.1. Contrastación de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo con los antecedentes.....	76
5.2. Contrastación de los resultados del trabajo de campo, con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.....	78
5.3. Contrastación de los resultados del trabajo de campo, con la hipótesis general.	78
CONCLUSIONES.....	80
SUGERENCIAS .....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	82
ANEXOS .....	84

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Descripción del problema.**

A nivel internacional, las organizaciones exitosas fortalecen las competencias de los trabajadores de una manera eficaz para formular estrategias de negocios y se deben poder medir, deben ser observables, alineadas a la estrategia y generadoras de ventajas competitivas empresariales y el reto para las empresas es entender las necesidades de los clientes para realizar una contribución relevante y tangible al negocio que responda a las mismas, retos y oportunidades específicas en el mundo globalizado. Cambiando su rol de soporte operativo para convertirse en un socio del negocio, a través de la gestión del capital humano para crear y mantener ventajas competitivas. La gestión administrativa es la habilidad de utilizar los recursos disponibles para lograr las metas u objetivos de la organización, pero para ello se debe capacitar al personal. Los principios para gestionar de forma efectiva un negocio son: planeación, organización, dirección y control. La gestión administrativa para una empresa es muy importante porque contribuye a llevar un proceso lógico y ordenado que permita cumplir planes, plazos y obtener resultados.

En el Perú, las empresas privadas y públicas enfrentan un contexto radicalmente cambiante para la fuerza de trabajo, el lugar de trabajo y el mundo del trabajo. Las empresas se deben concentrar para una mejor organización, gestión, desarrollo y alineación de personas en el trabajo. Las brechas entre la tecnología, los

trabajadores, las empresas y las políticas públicas están creando una oportunidad única para que los departamentos del talento humano ayuden a los líderes y empresas a adaptarse a la tecnología, ayudar a las personas a adaptarse a los nuevos modelos de trabajo y carreras, así como a la empresa en su conjunto a adaptarse. En la actualidad, el capital humano es la estrella del equipo en el partido del desarrollo empresarial. El papel moderno de la educación vendría a ser el que alimenta a los puntales de la tecnología y la innovación. Es evidente que la condición necesaria para la buena performance tecnológica e innovadora es la calidad de la educación.

En ESSALUD Huánuco, se cree que estrategia de experiencia al empleado promueve la retención y atracción del talento, no posee una estrategia integral de experiencia del empleado, no existe una ágil gestión de objetivos, revisiones frecuentes y retroalimentación continua. Es por eso que la presente investigación aborda la problemática de cómo dar un impulso al capital humano para fortalecer sus habilidades y que estad redunden en beneficio de los usuarios.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo se relaciona el fortalecimiento del capital humano con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

**PE<sub>1</sub>.** ¿En qué medida las competencias de los trabajadores se relacionan con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017?

**PE<sub>2</sub>.** ¿Cómo se relacionan las actitudes de los trabajadores con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017?

**PE<sub>3</sub>.** ¿De qué manera se relaciona la agilidad intelectual de los trabajadores con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación del fortalecimiento del capital humano con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

**OE<sub>1</sub>.** Conocer la relación de las competencias de los trabajadores con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017.

**OE<sub>2</sub>.** Determinar la relación de las actitudes de los trabajadores con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017.

**OE<sub>3</sub>.** Determinar de qué manera se relaciona la agilidad intelectual de los trabajadores con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017.

### **1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis**

#### **1.4.1. Hipótesis general**

El fortalecimiento del capital humano se relaciona sustancialmente con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017

#### **1.4.2. Hipótesis específicas**

**HE<sub>1</sub>.** Las competencias de los trabajadores se relacionan positivamente con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017.

**HE<sub>2</sub>.** Las actitudes de los trabajadores se relacionan sustancialmente con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017.

**HE<sub>3</sub>.** La agilidad intelectual de los trabajadores se relaciona sustancialmente con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017.

## 1.5. Variables

### Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>VARIABLE X</b> <b>FORTALECIMIENTO</b> <b>DEL CAPITAL</b> <b>HUMANO</b>	COMPETENCIAS	Conocimientos
		Habilidades
		Cultura y personalidad
		Valores
	ACTITUDES	Motivación
		Comportamiento
		Conducta
		Manejo de conflictos
	AGILIDAD INTELECTUAL	Innovación
		Imitación
		Adaptación
		Packaging
	<b>VARIABLE Y</b> <b>GESTIÓN</b> <b>ADMINISTRATIVA</b>	PLANEACIÓN
Definición de planes		
Programación de actividades		
Programación de presupuesto		
ORGANIZACIÓN		División del trabajo
		Lineas directas de comunicación
		Enfasis en la especialización
Ejecución		Desarrollo social y ético
		Cumplimiento de metas

## **1.6. Justificación e importancia**

### **1.6.1. Justificación**

**1.6.1.1. Justificación práctica.** El aporte de la tesis se centró en estudiar la forma cómo Essalud en la ciudad de Huánuco fortalece el capital humano para optimizar la gestión administrativa, para ello se verificó la existencia de capacitaciones, es decir, utilizar la planificación, la organización, dirección y control para aprovechar lo máximo los recursos humanos.

**1.6.1.2. Justificación teórica.** Por tener una justificación teórica, el tema es de interés para todas las empresas para aprovechar el capital humano y tener la habilidad de utilizar los recursos disponibles para lograr las metas u objetivos de la empresa.

### **1.6.2. Importancia.**

En la presente investigación se aporta con conocimiento de capital humano para optimizar la gestión administrativa en Essalud de la ciudad de Huánuco. Es importante que se tenga en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se nos presenta por lo que siempre debemos estar informados de cómo realizarla de manera correcta.

## **1.7. Viabilidad**

El presente trabajo de investigación es viable, porque está sustentado por las siguientes razones:

**1.7.1. Bibliográfico.** Los temas a investigar en la presente investigación, se pueden localizar en la biblioteca de Postgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco y bibliotecas de la localidad.



**1.7.2. Tecnológico.** Para la realización del proyecto de investigación, se contó con equipos informáticos e internet para el acceso de la información sobre el tema a investigar.

**1.7.3. Accesibilidad.** Para la realización del experimento se tuvo acceso a la información, por lo tanto, el investigador ingreso a los ambientes de Essalud de la ciudad de Huánuco para la verificación de datos, con la finalidad de que, el experimento no tenga dificultades en su desarrollo.

**1.7.4. Tiempo.** El investigador dispuso de tiempo para la recopilación de datos e información para la realización del presente trabajo de investigación.

**1.7.5. Metodología.** El investigador estuvo enmarcado en la metodología de la investigación con la ayuda de la revisión bibliográfica para desarrollar el proyecto de investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes.**

En el presente trabajo de investigación se estudió en diferentes niveles y ha sido tratado en diferentes contextos, tiempos y sobre todo con diversos fines, estos sirven como un marco referencial los cuales refuerzan el sustento de un nuevo trabajo.

Este comentario no es ajeno al presente trabajo de investigación, ya que se realizaron investigaciones previas con semejanza parcial al presente trabajo. Para señalarlos es conveniente demarcarlos por niveles:

##### **2.1.1. A nivel internacional**

**CAMPOS ENCALADA SEGUNDO FERNANDO (2011).** INCIDENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA BIBLIOTECA MUNICIPAL “PEDRO MONCAYO” DE LA CIUDAD DE IBARRA EN MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIOS Y ATENCIÓN A LOS USUARIOS EN EL AÑO 2011. PROPUESTA ALTERNATIVA. MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID. El tesista se planteó los siguientes objetivos:

1. Diagnosticar que tipo de usuarios asisten a la Biblioteca Municipal Pedro Moncayo de la ciudad de Ibarra.
2. Investigar y precisar los modelos de gestión administrativa aplicables para la Biblioteca Municipal Pedro Moncayo de la ciudad de Ibarra.

Asimismo, llegó a la siguiente conclusión:

Este proceso trata de analizar mediante estudios cualitativa y cuantitativamente a los usuarios en cuanto a: necesidades y demandas de información, frecuencia e intensidad de uso de los servicios, perfil socioeconómico, hábitos de lectura y calidad de servicio, mediante la aplicación de distintos métodos, principalmente estadísticos. Permiten conocer aspectos específicos de interés para la biblioteca, tales como tipos de usuarios y su opinión con respecto a servicios, productos, colecciones, personal, instalaciones, etc.

**MANUELA BUENO LÓPEZ** (2001). LA PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA INFORMATIVA. TRABAJO DE GRADO DE DOCTOR. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN DEPARTAMENTO DE PERIODISMO IV. El tesista llegó a las siguientes conclusiones:

1. Para conseguir la máxima productividad posible en el factor de producción trabajo, las personas que elaboran el producto informativo deben ser profesionales de la información. Tienen que poseer unos conocimientos básicos adquiridos en las Facultades de Ciencias de la Información. Pensamos que es indiferente que el profesional de la información haya cursado sus estudios en una universidad pública o privada ya que lo verdaderamente importante es el cúmulo de conocimientos que le aporta el estudio de esta Ciencia. De esta manera, el profesional será consciente de la importancia de los bienes inmateriales que maneja cuando convierte la noticia en información. También podrá apreciar la especificidad del trabajo

que realiza debido a que consiste en una tarea intelectual o creativa. En consecuencia, habrá advertido la necesidad de realizar su labor con sumo cuidado ya que sabe que contribuirá a que el público al que va destinado la noticia conforme su propia opinión de los hechos.

2. La elaboración del producto informativo sólo deberá realizarse en el seno de una empresa informativa. De este modo, se establecerá una relación laboral que vinculará al profesional de la empresa informativa y al empresario de la misma. Debido al carácter específico del factor de producción trabajo, esta relación laboral deberá salvaguardar esta peculiaridad. Aunque el profesional de la información queda bajo el poder de dirección del empresario y debe desempeñar su labor bajo su dependencia jerárquica, nunca debe olvidar su independencia profesional. Por lo tanto, deberá desarrollar su trabajo manteniendo su independencia profesional y su integración en la empresa. Para ello dispone de dos instituciones como son la cláusula de conciencia y el secreto profesional. Uno de los deberes del profesional de la información derivado de su relación laboral consiste en poner los medios necesarios para alcanzar la máxima productividad prevista en su puesto de trabajo.
3. Al igual que cualquier otra empresa, las empresas informativas deben poseer una estructura formal de organización referida al factor de producción trabajo. El organigrama y la descripción de puestos de trabajo son los dos elementos en los que se debe apoyar. Esta estructura debe ser realizada por el Departamento de Recursos Humanos, que lo diseñará

atendiendo a las necesidades de la empresa. Estimamos que el profesional de la información que conoce perfectamente su lugar dentro del organigrama de la empresa y el contenido de las funciones de su puesto de trabajo es más productivo.

**CELIA MARTÍN SIERRA** (2011). GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DE SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE EMPRESAS INNOVADORAS ESPAÑOLAS. TRABAJO DE GRADO DE DOCTOR. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

El tesista llegó a las siguientes conclusiones:

1. En esta investigación hemos analizado la influencia de la gestión de recursos humanos en la retención de empleados y de ésta en los resultados organizativos. No obstante, diversos autores sugieren considerar una posible causalidad inversa (Boselie et al., 2005), relación que bien podría ser una interesante línea de extensión de nuestro trabajo. Asimismo, nuestro estudio también se podría ampliar con el fin de comparar el efecto directo y el efecto indirecto de la gestión de recursos humanos sobre los resultados internos: ¿existe algún efecto directo o todo el impacto de la gestión de recursos humanos sobre los resultados organizativos es indirecto?
2. También es posible extender nuestra investigación analizando el papel moderador y/o mediador de las tres dimensiones del capital humano sobre algunas de las variables y relaciones propuestas en nuestro modelo. En

concreto, consideramos particularmente interesante estudiar el papel moderador que pueda ejercer el capital afectivo en la relación del capital intelectual y del capital social con la capacidad de innovación de la organización.

### **2.1.2. A nivel nacional**

**BLANCA JESÚS JOO CHANG** (2004). “ANÁLISIS Y PROPUESTA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA DE LAS TICs, PARA CONSTRUIR ESPACIOS QUE GENEREN CONOCIMIENTO EN EL COLEGIO CHAMPAGNAT”. TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. El tesista arribó a las siguientes conclusiones

1. Los docentes viven corriendo con el tiempo y los espacios para reflexionar son poco atractivos en estos contextos, ante ello es necesario generar mecanismos que motiven estos espacios.
2. Las actividades en el aula suelen quedar reducidas al aprendizaje de procesos mecánicos del uso de la herramienta informática, cuando no se tiene claridad sobre la importancia de la meta cognición dentro del proceso.

**CALERO MORA JANETH DEL PILAR** (2015). GESTION ADMINISTRATIVA Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAL EN EL AÑO 2015. TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES CHIMBOTE. El tesista llegó a las siguientes conclusiones:

1. La presente investigación desarrollada en la Municipalidad Provincial de Huaral, tuvo como variables de estudio, la gestión administrativa y la calidad de servicios. Por tanto debemos mencionar que estos dos se complementan y hacen de este estudio un aporte importante a la gestión de esta institución. Por tanto expresamos que este aporte puede ser como un punto de partida para que haya otras investigaciones al respecto.
2. La gestión administrativa, debe ser adecuadamente llevada si contamos con personal adecuado que quiera brindar sus servicios sin ningún tipo de problemas, donde se planifique, donde se establezca una buena organización, que haya un liderazgo que trate de comprometer a todos sus colaboradores y tratar de lograr los objetivos, y también se trate de implementar un buen sistema de control, para verificar las actividades de la organización.
3. La calidad de servicios, en toda organización también es importante, porque los clientes o usuarios necesitan de todos nosotros que le brindemos buen trato y darle lo que ellos necesitan, de eso dependerá que vuelvan o en todo caso tengamos una buena imagen como institución.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

Luego de una exhaustiva consulta a las ediciones de varios autores, se consignan en este informe de investigación las siguientes bases teóricas.

### **2.2.1. Base teórica 1: Fortalecimiento del capital humano**

#### **2.2.1.1. Conceptualización**

Se considera importante el capital humano, en la práctica existen evidencias de que la mayor preocupación de la mayoría de las empresas es captar, mantener y lograr la plena satisfacción de sus clientes, por tanto, parece que a las empresas les interesa más este aspecto del capital relacional.

En las empresas, ha cambiado la denominación de recursos humanos por capital humano. Los gastos en capital humano, tales como los programas de formación de la plantilla, no se muestran como los gastos laborales o de servicios provistos a los empleados en el pasado o durante un período corto de tiempo sino como inductores de valor añadido en el futuro. Los tan llamados costos o inversiones no se refieren a un conjunto absolutamente fijo de ítems contables sino que varían de acuerdo con objetivos empresariales, destrezas y atributos concernientes a recursos humanos. Existen principalmente tres aproximaciones a la definición de capital humano (Ming y Jun, 2004):

1.- La teoría económica de los costes de transacción; dice que las empresas eligen a su personal empleado de la manera más eficiente. Pueden reclutar nueva plantilla de fuera o formando o promocionando a la existente. El capital humano dentro de este contexto puede poseer propiedades de activo específico o de activo incierto.

2.- La teoría del capital humano; las empresas deciden sobre el montante de inversión de capital humano haciendo comparaciones con los beneficios futuros, por ejemplo mejoras en los controles de producción. El capital humano en este contexto se refiere a formación técnica y acumulación de conocimiento de los empleados.



3.- La teoría basada en los recursos de la empresa; aboga por las destrezas clave que le dan a la empresa ventajas competitivas que deben ser adquiridas desde un desarrollo interno de la empresa y esa tecnología general puede ser adquirida como externalidad. Las destrezas clave se caracterizan por propiedades como el valor, la rareza, la imposibilidad de imitación o la inmovilidad. Los talentos capaces de las destrezas clave anteriormente mencionadas son el capital humano que merece atención e inversión en las empresas.

Por tanto, según las anteriores teorías, las inversiones en capital humano como un input hechas por una empresa en talentos y tecnología que benefician como ventajas competitivas son valorables y únicas y se pueden mantener fuera del alcance de otras empresas. En otras palabras, sólo los empleados que poseen estas cualidades son calificados como capital humano. Estas destrezas o habilidades clave de los empleados son un activo de la empresa como los activos tangibles. Estos empleados son el nacimiento de la fuente para que la empresa crezca en competencia y beneficios. No en vano se afirma que los activos más apreciados de la empresa actual son la inteligencia humana y los recursos intelectuales (Norberto y Villacorta, 2001).

Sin embargo, es mejor que estas destrezas sean desarrolladas dentro de la propia empresa por medio de inversiones en capital humano. En términos de atributos de costes contables, cómo las empresas forman, obtienen, mantienen y segregan estos tipos de empleados se puede trasladar a una cuantificación de las inversiones en capital humano. Los gastos salariales se consideran una recompensa al empleado por un esfuerzo previo.

Diversos autores han definido el capital humano como las capacidades de los individuos, las cuales son una fuente de innovación y renovación dentro de las empresas, como un inventario de destrezas y conocimientos de los individuos dentro de una organización o como el conocimiento que los empleados se llevan a sus casas cuando dejan la empresa al final del día.

Para (Ordóñez de Pablos, 2003), el capital humano constituye el “stock de conocimiento individual de una organización” representado por sus empleados. Es el valor acumulado de las inversiones en entrenamiento del personal, competencias y futuro. Es una fuente de innovación y renovación futura. La esencia del capital humano es la inteligencia pura de los miembros de la organización. En otro estudio (2003c) señala que el capital humano es el “conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan a la empresa”.

Según, (Bontis y Fitz-Enz, 2002) definen capital humano como la palanca de beneficios en la economía del conocimiento. Es el activo intelectual que se va a casa todos los días en las mentes de los empleados. También se define a nivel individual como la combinación de cuatro factores: herencia genética, educación, experiencia y actitudes frente a la vida y frente al trabajo. Es una fuente de innovación y de renovación estratégica. La esencia del capital humano es la verdadera inteligencia de los miembros de la organización.

Por otro lado, (Bontis y Fitz-Enz, 2002), el capital humano como recurso se puede personificar en un activo intangible tal como una única configuración de tareas complementarias, conocimiento tácito, acumulación meticulosa de lo que quieren los clientes y procesos internos. En una empresa se recombinan multitud de nodos que

interactúan con intensidad variable. El capital humano es también un componente primario de la construcción del capital intelectual. Mientras que el capital humano comprende el conocimiento, talento y experiencia de los empleados, el capital estructural representa el conocimiento codificado basado en lo que no existe en las mentes de los empleados (bases de datos, archivos, rutinas de organización).

Se considera el capital humano como el “conocimiento propiedad de las personas” y que resulta de utilidad para la empresa, así como su capacidad para generar el mismo. Por tanto, las actitudes junto con los conocimientos explícitos y las capacidades constituyen las competencias personales. Este bloque de capital humano junto con el de capital relacional y con el de capital estructural, a su vez dividido en capital organizacional y capital tecnológico, constituyen el capital intelectual.

También se define como el valor estimado o imputado a las cualificaciones, conocimiento científico o técnico, habilidades, movilidad o experiencia que se puedan atribuir a un individuo y las cuales son propiedad de este individuo, aunque temporalmente sean controladas por la organización o empresa que tiene contratado a ese individuo (OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development, 1999).

De acuerdo, (Suárez, 1997) considera que el fruto de los mayores conocimientos adquiridos en la escuela, la universidad o por propia experiencia constituyen un valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un individuo o de la sociedad activa de un país y esto lo atribuye al capital humano.

#### **2.2.2.1. Atributos del capital humano.**

Hoy en día la ventaja competitiva de las empresas es la posesión de conocimiento a través de las personas que forman parte de la organización. Por tanto, el conocimiento es un factor de producción fundamental en la economía actual. Como aspectos relevantes en las empresas intensivas en conocimiento están la lealtad de los clientes, los empleados clave, el compromiso de empresa y empleados para reciclarse y aprender y los valores de la empresa. (Norverto y Villacorta, 2001). Para conceptualizar el capital humano Carson (2004) propone, entre otros, los siguientes atributos:

Adaptabilidad / flexibilidad.

Actitud frente al trabajo.

Variabilidad / entrenamiento.

Comunidades de práctica / dinámica de grupos / trabajo en equipo.

Compromiso.

Habilidades de comunicación.

Competencia / competencias.

Aplicación.

Creatividad.

Cultura de organización.

Inteligencia emocional / inteligencia social / sensibilidad social / interacción social efectiva / empatía.

Resistencia / persistencia / capacidad para adaptarse. Innovación / espíritu de empresa.

Trabajo del conocimiento / cognitivo / planificación / organización / destrezas en solucionar problemas.

Además de estos atributos específicos, hay también atributos de “sentido común” los cuales no se recogen generalmente en la literatura pero que son identificados por los empleados como muy importantes, tales como fiabilidad, puntualidad y competencia. El hecho de que para la mayor parte estos factores no aparezcan puede indicar que son considerados como condiciones “necesarias pero no suficientes” de empleo más que atributos positivos que los empleadores buscan para llenar una posición específica. Comparando la sociedad industrial, centrada en la máquina en la que se introducen unas materias primas y se finaliza con unas mercancías elaboradas, con la sociedad del conocimiento, en la que la persona reemplaza a la máquina, según, (Otte, 2002) concluye que la dificultad estriba en saber, entre otras cosas, qué es lo que va a reemplazar a la materia prima de la sociedad industrial. En este caso, el conocimiento es el nuevo input, pero el output depende del conocimiento de cada trabajador individualmente considerado. Esto es más complejo puesto que existen diferentes formas de producir ingresos desde la misma parcela de conocimiento. Para (Otte, 2002) se pregunta si, en el caso de que un trabajador tuviese una idea fuera del trabajo, está obligado a llevarla y aplicarla en su trabajo. Puede que ese trabajador la explotase fuera de ese trabajo.

Para solucionar esta fuga de ideas propone que se desarrollen sistemas de cobertura financiera que reflejen que el más importante de todos los activos de una empresa sea el personal. Para que el personal quede reflejado como el activo más importante propone el reembolso de la matrícula como punto clave. Esto es, si la

materia prima es el conocimiento, cuanto más se incremente éste, mejor se llegara a una buena producción en una organización basada en el conocimiento. El objetivo de incrementar la enseñanza superior no es otro que el de aplicar esos conocimientos para incrementar los ingresos. Por ello señala que los programas de reembolso de la matrícula es la más simple y la más importante inversión que se puede hacer en el activo más importante de la empresa, el capital humano ya que se consigue tanto mejorar, reclutar o añadir conocimiento. Muñoz (1999) atribuye al capital humano, la “capacidad de transformar los datos en información y ésta en conocimiento”. Es decir, transforma esos mensajes que percibe por los sentidos y los organiza y valora para tomar decisiones que produzcan resultados. En este sentido considera que el único conocimiento valorable para la empresa es aquel que produce beneficios y proporciona a las empresas una posición de ventaja en el mercado.

Otro atributo del capital humano según Muñoz es la intuición como conocimiento automático derivado de algún modo de la experiencia propia para ofrecer distintas perspectivas. La actitud y la motivación de los trabajadores constituyen un atributo a tener en cuenta en el capital humano por su efecto en los resultados de la empresa ya que determinados acontecimientos como las huelgas o los despidos cambian la moral de los empleados y ésta incide en la “motivación, actitud, credibilidad sobre la dirección y proactividad individual o colectiva hacia los objetivos de la empresa”.

Para (Nevado y López, 2002) analizan las características del capital humano en relación a su condición de activo intangible. Así, en cuanto a la característica de poder generar beneficios económicos futuros, consideran que se cumple si se tiene

en cuenta que la formación o las competencias con efecto positivo en la productividad y en la calidad pueden facilitar la disminución de pagos futuros. La característica de poder ser controlados por la empresa se cumple siempre que un empleado firma un contrato con la empresa, por tanto entienden que la empresa tiene derecho a controlar los servicios prestados durante el período de vigencia del contrato aunque no controle la propiedad de estos activos humanos, como es obvio. Capital humano y capital estructural son difíciles de cuantificar. Generalmente han sido medidos y representados por variables sustitutivas o Proxy como pueden ser la cualificación o la duración del servicio de los empleados.

Así (Marqués, 1974) reconoce que la participación de los individuos en las organizaciones, con fines económicos, contribuye a la creación de valor. Se explica por los costes de bienes de equipo, materiales o humanos, en que se incurre una organización al ejercer su actividad.

De esta actividad se obtienen unos ingresos monetarios que determinarán la creación de valor, si éstos superan a los costes, o no, en caso contrario. Pero al resultar esta diferencia de una interacción entre todos los elementos de coste, se hace muy difícil determinar el valor económico del trabajo humano.

La utilidad de un bien determina el valor del mismo y, por tanto, es el flujo actualizado de rentas que ese bien crea lo que se reconoce como valor. La contabilidad de recursos humanos desarrolla y aplica estos conceptos a los problemas de gestión de personal. Reclamaba que la contabilidad tradicional recogiese realidades económicas como el leasing, investigación y desarrollo.

Bien es cierto que, en la economía basada en el conocimiento, se están expandiendo los activos intangibles que son fuente de creación de valor. La inversión en investigación y diseño, desarrollo de marcas, franquicias y desarrollo de la capacidad de la fuerza de trabajo están creciendo a una velocidad superior a la inversión en activos tangibles en los países desarrollados.

El reconocimiento de las personas como un activo valorable en las organizaciones es fruto del desarrollo de las distintas percepciones de la naturaleza del trabajo y de las organizaciones. En las últimas dos décadas están ocurriendo importantes cambios en los sistemas de producción, lo cual tiene completamente transformadas las tradicionales relaciones entre trabajo y capital.

El capital humano, que ha tenido el punto culminante en la literatura económica como un elemento relevante entre los activos de la empresa, juega un importante papel en la determinación de los niveles de productividad. Este papel está mediatizado por la tecnología. La interacción entre el capital humano y los recursos tecnológicos demandan un desarrollo equilibrado de ambos.

La introducción de las nuevas tecnologías tiene un efecto directo sobre las cualificaciones requeridas para desempeñar o llevar a cabo un trabajo. Por tanto, la disponibilidad esperada de la mano de obra cualificada para el desempeño de estas tecnologías, se hace un prerrequisito.

Según, (Nevado y López, 2002) plantean que el problema de valorar el capital humano requiere un método para evaluar tanto la inversión que se hace en recursos humanos como la revalorización de dicha inversión a medida que ese capital humano va adquiriendo competencias nuevas. Para Bolton (2003), el principal objetivo de los



grupos de trabajo es crear la mejor guía de prácticas para las organizaciones sobre cómo pueden ellos contabilizar significativamente los activos de capital humano como contraposición a considerarlos costos.

Para (Ming y Jun, 2004) señalan caminos para revelar el capital humano. La American Accounting Association ha definido, de acuerdo al Comité de contabilidad de recursos humanos, la contabilidad de capital humano como un proceso para el reconocimiento y medida del capital humano y la provisión de tal información a los usuarios como una referencia (AAA, 1973). La propuesta es usar la contabilidad para mejorar la calidad de los estados financieros y para incorporar la variable del capital humano expresamente en los estados financieros dentro de las decisiones de gestión. La propuesta de la contabilidad del capital humano es proveer a los usuarios de los estados financieros de información útil.

Así las empresas pueden capitalizar las inversiones en recursos humanos en lugar de tratar el capital humano como un factor negativo cuando calculan los ingresos netos.

### **2.2.2. Bases teóricas N° 2: Gestión administrativa.**

De acuerdo, (Delgado y Ena, 2008) la gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

#### **1. Características de la gestión administrativa.**

**Universalidad.** (Delgado y Ena, 2008) manifiestan que el fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso

global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, dirección (liderazgo) y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objeto con eficacia y eficiencia. La toma de decisiones es la principal fuente de una empresa para llevar a cabo buenas inversiones y excelentes resultados. Porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de los medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

**Especificidad.** Para (Delgado, 2008) la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permiten confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

**Unidad temporal.** (Delgado y Ena, 2008) afirman que a pesar que se distinguen las etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor

a menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar y planificar.

**Unidad jerárquica.** (Delgado y Ena, 2008) afirman que cuando todos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan de distintos grados y modalidades, de la misma administración.

**Valor instrumental.** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos. (Delgado y Ena 2008 p. 146).

**Amplitud de ejercicio.** Se amplifica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo. Presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.

Interdisciplinariedad. (Delgado y Ena, 2008) manifiestan que la administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología, ciencia política.

**Flexibilidad.** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social. (Delgado y Ena 2008 p. 147).

## **2. Modelo de Gestión Administrativa**

Según (Delgado y Ena, 2008) el modelo de Gestión Administrativa, involucra diferentes etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

Análisis de la estructura funcional. Descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.

Análisis de las relaciones con terceros. Identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.

Identificación de procesos de la institución. Establecer los circuitos funcionales y los servicios que prestan.

Según Delgado y Ena (2008) en esta primer fase se requiere de una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito de Modelo de Gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

### **3. Procesos Administrativos**

Para (Delgado y Ena, 2008) la administración es un proceso muy particular consistete en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos; sin ellos es imposible hablar de Gestión Administrativa.

**Planear:** (Delgado y Ena, 2008) menciona que el proceso comienza en la visión y misión de la organización, fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico, todo esto está teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 año a 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente.

**Organizar:** (Delgado y Ena, 2008) organizar es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quienes reportan a quien y donde se toman las decisiones. La estructura organizacional debe diseñarse e tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinada tareas y quien es responsable de los resultados.

**Dirigir:** Es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecuencia de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelo lógicos y también intuitivos de toma de decisiones (Delgado y Ena 2008)

**Control:** (Delgado y Ena, 2008) define como la medición del desempeño de los ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijadas, se detectan los desvíos y se toman 40 las medidas necesaria para corregirlos.

#### **4. Importancia de la gestión administrativa:**

Para (Delgado y Ena, 2008) expresa que la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, nomás sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

La administración pone en orden los esfuerzos en situaciones complejas. Donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a

cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública, ya que dado su importancia papel en el desarrollo económico y social de un país y su cada vez más acentuada absorción de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, la maquinaria administrativa pública se ha constituido en las empresas más importantes del país.

Misión: (Franklin, E., 2004), menciona acerca de la misión, que "Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible".

La misión "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, "sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica".

Según, (Stanton, W., Etzel, M y Walker, B, 2004), la misión de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece.

Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización". Complementando ésta definición, los autores comentan que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de

marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

"La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impedidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

Visión: (Fleitman, J., 2000), nos dice que en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Para (Thompson, A. y Strickland, A., 2001), el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo.

Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc.

Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir. “La visión simplemente proporciona el contexto para traer a la vida esta dinámica. Construir una compañía visionaria requiere 1% de visión y 99% de alineación. Cuando usted tiene una excelente alineación, un visitante podría venir del espacio exterior e inferir su visión de las operaciones y actividades de la compañía, sin jamás leerla en papel o reunirse con un solo ejecutivo”. “... el primer paso siempre será replantear su visión o misión en un contexto efectivo para construir una compañía visionaria.

Si lo hace correctamente, usted no tendría que volverlo a hacer en por lo menos una década”. Gandolfo, J. (2010), define que la visión sirve para marcar un rumbo y genera actitudes proactivas, en lugar de actitudes negativas centradas en el pasado. Es lo que queremos ser y lograr en un determinado tiempo. Objetivos: Quinn, J. (1993), “Los objetivos son enunciados que establecen qué se va a lograr, pero no cómo”. Es por ello que la ayuda de un coach puede facilitar en gran medida la definición de objetivos para la empresa, al tiempo que puede ayudar a desarrollar un plan de acción acorde con las necesidades de la organización y sus empleados. (Thompson, A. y Strickland, A., 2003), los objetivos se podrán definir como los



resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. (Fred, D., 2008), nos dice que los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias.

Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

**Valores:** (García, S. y Dolan, S, 1998), donde recogen las fases de una gestión de valores en las empresas, demostrando cómo un proceso de este tipo debe concebirse no como un elemento acabado sino con posibilidades de desarrollarse a partir de la identificación de las propias dificultades que se puedan presentar en el mismo. Cada fase del proceso está concebida de forma tal que se pueda poner en práctica sin que se pierda el control del proceso, siendo los valores elementos subjetivos, intangibles.

**Análisis del Entorno:** Toda empresa debe tomar en cuenta el entorno que lo rodea, y además debe evaluar los recursos y capacidades que se maneja, es decir. Es decir, un empresario debe estar atento de su organización como a lo que sucede fuera de ella. El empresario, antes de definir los objetivos específicos que guiaran sus actividades en el corto, mediano y largo plazo, debe determinar de manera

certera la situación en la que se encuentra su empresa. De manera específica, se puede afirmar que el entorno está compuesto por las siguientes partes:

**Análisis Externo:** En el proceso de planeamiento estratégico las empresas no solo deben tomar en cuenta las variables internas sobre las que pueden influir, sino también aquellas que están dadas por el mercado o ambiente en el que la organización se desarrolla. El análisis externo consiste en conocer, investigar y analizar todos los elementos externos que tiene que ver o que influyen, de una forma u otra en el desempeño de la empresa.

### **2.3. Definiciones conceptuales**

- 1. Actividades de un proceso:** aquellas operaciones o pasos secuenciales, enlazados entre sí, que ejecutan los trabajadores dentro de un proceso para producir un bien o un servicio.
- 2. Administración de recursos humanos:** sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz.
- 3. Administrar:** realización actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de una organización, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- 4. Ámbito de acción:** marco general en que se mueve uno o más procesos de trabajo y se predeterminan tiempo, espacio, insumos, participantes y resultados.

5. **Amplitud de la gestión:** capacidad o habilidad administrativa de integrar y armonizar los recursos requeridos para lograr los objetivos de su gestión.
6. **Análisis de puesto:** estudio de la complejidad del puesto en sus partes que lo conforman, y de las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.
7. **Análisis ocupacional:** proceso que comprende la identificación de las actividades de una ocupación y de los conocimientos, habilidades, aptitudes y responsabilidades que se requieren para desempeñarla satisfactoriamente.
8. **Análisis:** acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible; reconocer la naturaleza de las partes y las relaciones entre estas, y obtener las conclusiones objetivas del todo.
9. **Aprobar:** aceptar como satisfactorio o ejercer autoridad final sobre el compromiso de recursos; es asentir con una opinión o doctrina, declarar hábil a una persona o pasar bien un examen.
10. **Asesorar:** recomendar un curso de acción u ofrecer una opinión con base en conocimiento especializado.
11. **Asignación:** acto formal mediante el cual se ubica un nuevo puesto en el cargo y clase correspondientes.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipo de investigación**

En la presente investigación se utilizó el tipo descriptivo correlacional, es decir, los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, porque se describió y analizó la correlación entre variables.

Según, (Carlos Sabino, 1995: 37) menciona al respecto: "...ambos tipos de investigación son modelos ideales, pero que muchas veces se realizan estudios que tienen aspectos combinados, por lo que dicha clasificación debe entenderse preferentemente como un recurso analítico para estimular al investigador a clarificar sus objetivos, más que como una disyuntiva ante la cual hay que optar por una u otra alternativa".

- a. Por su alcance temporal.-** El alcance temporal del presente trabajo de investigación fue seccional o sincrónico, ya que su realización se dio en un periodo corto de tiempo comprendido en 8 meses.
- b. Por su profundidad.-** El presente trabajo de Investigación se encontró dentro del ámbito descriptivo correlacional, porque nos permitió detallar la descripción de la relación entre variables, es decir, el fortalecimiento del capital humano y la gestión administrativa en Essalud, durante el 2017.

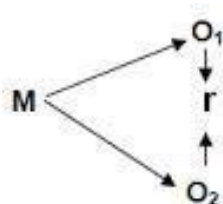
- c. **Por su amplitud.-** La amplitud del presente trabajo de investigación fue micro administrativa, porque el ámbito de estudio no es amplio ya que abarcan a una sola entidad el cual es Essalud en la ciudad de Huánuco.
- d. **Por su fuente.-** La fuente del presente trabajo de investigación fue mixta, dado que cuenta con fuentes primarias recolectadas exclusivamente por el investigador para el beneficio de esta investigación y también con fuentes secundarias que fueron recolectadas por terceras personas con otras finalidades, pero que sirve como objeto de consulta a lo largo del presente trabajo de investigación.
- e. **Por su carácter.-** El carácter del presente trabajo de investigación se enmarco en el tipo de carácter cuantitativo, porque se aplicó las tasas porcentuales, métodos y técnicas de la estadística descriptiva para la identificación, análisis e interpretación de los datos estadísticos recolectados por el investigador.
- f. **Por su naturaleza.-** El presente trabajo fue documental, porque se revisó documentos que nos ayudaron a aclarar algunos asuntos en la presente investigación.

### **3.2. Diseño y esquema de la investigación.**

Según, **(Pino Gotuzzo, 2012)** define como: “este tipo de diseño tiene como propósito analizar la relación existente entre variables, en este caso al investigador no le interesa dar explicaciones de que una variable sea causa de la otro, este tipo de diseño se relaciona con dos o más de datos de un conjunto de sujetos con la intención de determinar la subsecuente relación.”

De acuerdo a la apreciación de **(Hernandez Sampiere, Roberto y otros, 1997:169)** sustenta que: “En los diseños cuasi experimentales, los sujetos no son asignados al azar a los grupos ni emparejados; sino que dichos grupos ya estaban formados antes del experimento son grupos intactos (la razón por la que surgen y la manera como se formaron independientes o aparte del experimento”.

El esquema del presente trabajo de investigación que represento este diseño es el siguiente:



**Dónde:**

**M** = Muestra

**O<sub>1</sub>** = Variable Independiente

**O<sub>2</sub>** = Variable dependiente

**R** = Relación

### **3.3. Población y muestra**

#### **3.3.1. Población**

De acuerdo a la naturaleza de nuestro trabajo de investigación, (Arias, 2006), indica una serie de recomendaciones con respecto a la delimitación de la población, que son: La población objetivo debe quedar delimitada con claridad y precisión en el problema de investigación e interrogante) y en el objetivo general del estudio.

Para ello, (Arias, 2006. p. 81) define a la población como el "(...) conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". Es decir, se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio.

Para nuestro trabajo de investigación tiene una Población finita porque es aquella cuyo elemento en su totalidad son identificables por el investigador.

**CUADRO N° 01**  
**DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE TRABAJADORES DE ESSALUD**  
**HUÁNUCO, 2017**

<b>TECNICOS</b>	<b>30</b>
<b>PROFESIONALES</b>	<b>20</b>
<b>CARGOS DE CONFIANZA</b>	<b>7</b>
<b>SECRETARIAS</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

**Fuente:** Oficina de Personal de Essalud Huánuco, 2017  
**Elaboración:** propia

### **3.3.2. Muestra**

Según, (Castro, 2003), la muestra se clasifica en probabilística y no probabilística. La probabilística, son aquellas donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de conformarla a su vez pueden ser: muestra aleatoria simple, muestra de azar sistemático, muestra estratificada o por conglomerado o áreas. La no probabilística, la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla. La forma de obtener este tipo de muestra es: muestra intencional u opinática y muestra accidentada o sin norma.

La muestra del presente trabajo de investigación, se tomo en cuenta a los administrativos de Essalud porque ellos están involucrados en la gestión administrativa, se utilizó la técnica no probabilística, es así que se decidió que toda la población sea la muestra (Muestra censal).

**CUADRO N° 02**  
**DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES DE ESSALUD**  
**HUÁNUCO, 2017**

<b>TECNICOS</b>	<b>30</b>
<b>PROFESIONALES</b>	<b>20</b>
<b>CARGOS DE CONFIANZA</b>	<b>7</b>
<b>SECRETARIAS</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

**Fuente:** Oficina de personal de Essalud Huánuco, 2017

**Elaboración:** propia

#### 3.4. Definición operativa del instrumento de recolección de datos.

En el presente trabajo de investigación para examinar e interpretar las variables a investigar, se utilizó:

<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>APLICACIÓN</b>
Encuesta	Cuestionario	Trabajadores de Essalud
Entrevista	Guía de entrevista	Director de Essalud
Observación	Guía de observación	Funciones a realizar

**Fuente:** guías de instrumentos de recolección de datos

**Elaboración:** propia

#### 3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.

- Los datos se recolectaron durante el trabajo de campo fueron procesados utilizando los métodos y técnicas de la Estadística Descriptiva e inferencial ,



en este sentido se utilizaron los cuadros estadísticos, los gráficos estadísticos (gráficos de barras, circulares y polares), y los estadígrafos como (la media, la mediana, la moda, la desviación estándar y la varianza) con sus respectivos análisis e interpretaciones, así mismo se utilizaron los métodos y técnicas de la Estadística Inferencial, fundamentalmente el coeficiente de correlación de Pearson.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

Según los resultados obtenidos en el trabajo de campo que han sido procesados a través de cuadros y gráficos estadísticos, de manera que cada pregunta ha sido graficada e interpretada, siendo estos resultados interpretados en base a fundamentos teóricos, los cuales se detallan a continuación:

#### 4.1. Presentación de resultados.

#### CUADRO N°- 01

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la noción de sus funciones que desempeña en Essalud, Huánuco - 2017.

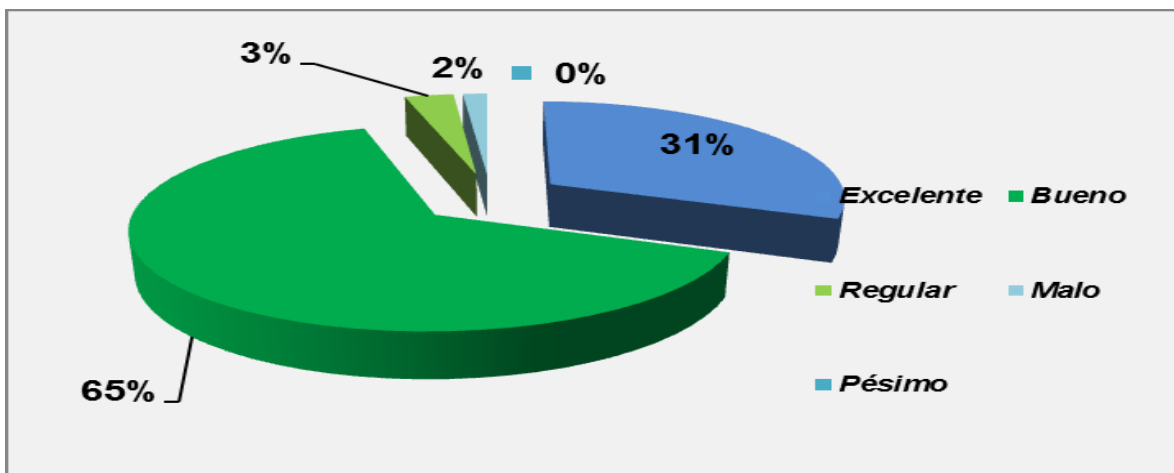
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
¿Cómo califica la noción de sus funciones que desempeña en Essalud?	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
	20	31%	42	65%	2	3%	1	2%	0	0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

#### GRÁFICO N° 01

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la noción de sus funciones que desempeña en Essalud, Huánuco - 2017.



Fuente: Cuadro N° 01

Elaboración: El investigador

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

En el gráfico N° 01, 42 trabajadores que equivalen al 65% califican como bueno la noción de sus funciones que desempeña en Essalud de Huánuco, 2 trabajadores que corresponden al 3% califican como regular, mientras 20 trabajadores que equivalen al 31% lo califican como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

La organización de archivos es una labor fundamental para mantener unos criterios de calidad y eficacia en el acceso a la documentación generada. Una sólida experiencia al haber participado en diferentes proyectos en el campo de la organización de archivos, tanto en la empresa privada como en la Administración Pública. En los organismos oficiales, y dado que la documentación generada pertenece al patrimonio público, cobra especial importancia el cumplimiento de las premisas anteriores.

## CUADRO N°- 02

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre las habilidades para resolver problemas en el puesto, Huánuco - 2017.

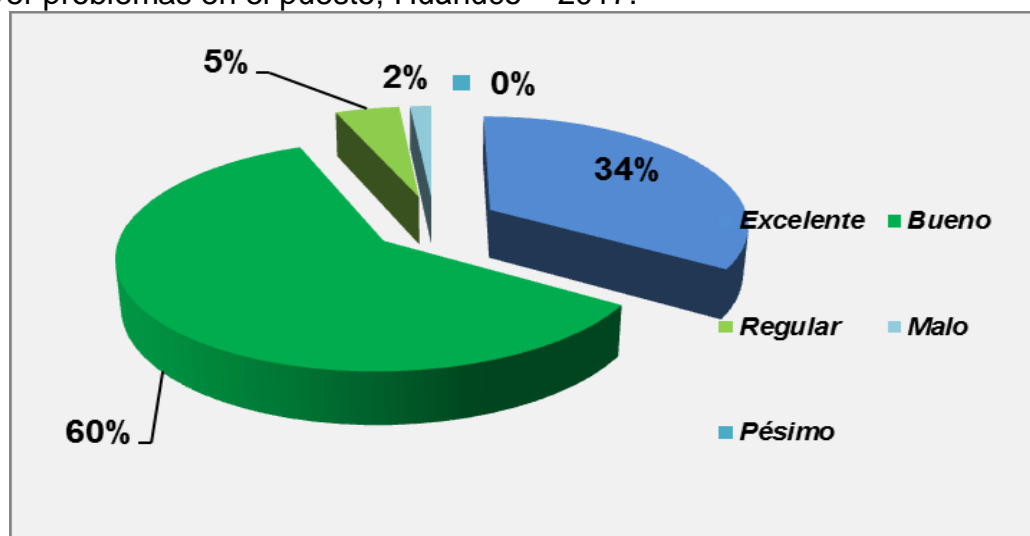
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo califica las habilidades para resolver problemas en el puesto en el cual desempeña sus funciones?	22	34%	39	60%	3	5%	1	2%	0	0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

## GRÁFICO N° 02

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre las habilidades para resolver problemas en el puesto, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 02

Elaboración: El investigador

## ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 02, 39 trabajadores que equivalen al 60% califican como bueno las habilidades en Essalud de Huánuco, 3 trabajadores que corresponden al 5% califican

como regular, mientras 22 trabajadores que equivalen al 34% lo califican como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

### CUADRO N°- 03

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la cultura y personalidad, Huánuco – 2017.

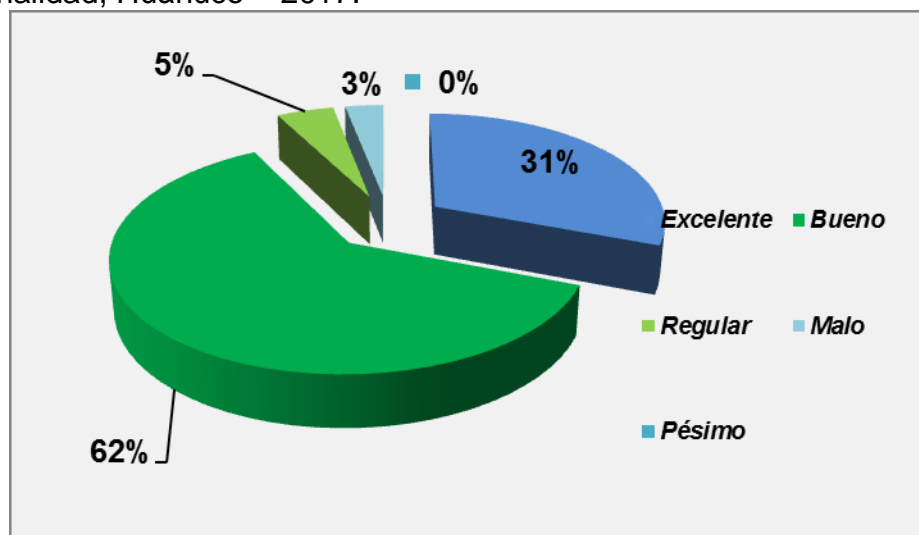
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
¿Cómo considera su cultura y personalidad frente a los demás trabajadores en Essalud?	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
		20	31%	40	62%	3	5%	2	3%	0

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

### GRÁFICO N° 03

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la cultura y personalidad, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 03

Elaboración: El investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 03, 40 trabajadores que equivalen al 62% califican como bueno la cultura y personalidad de los trabajadores en Essalud de Huánuco, 3 trabajadores

que corresponden al 35 califican como regular, mientras 20 trabajadores que equivalen al 31% lo califican como excelente, y tan solo 2 trabajadores que corresponde al 3% lo califican como malo.

#### CUADRO N°- 04

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre los valores de los trabajadores, Huánuco – 2017.

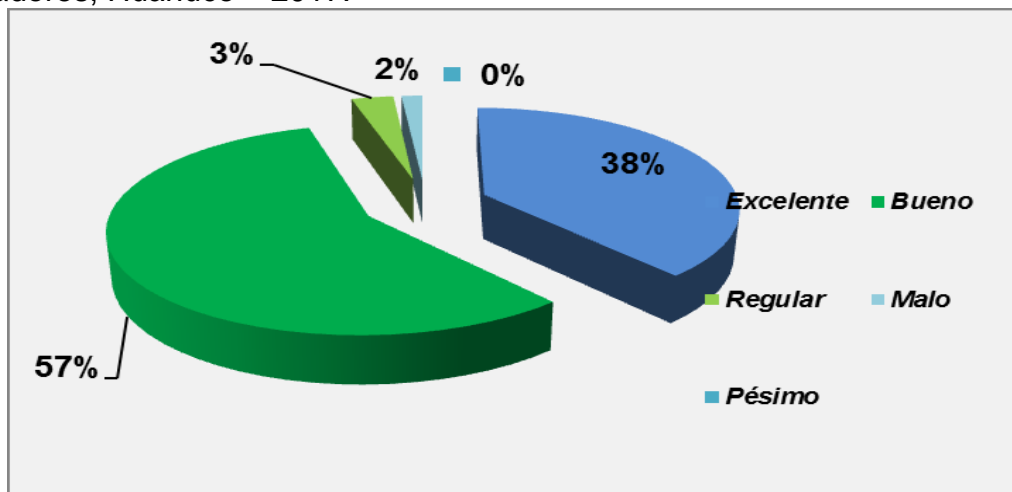
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo califica los valores de los trabajadores en Essalud Huánuco?	25	38%	37	57%	2	3%	1	2%	0	0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

#### GRÁFICO N° 04

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre los valores de los trabajadores, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 04

Elaboración: El investigador

#### ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 04, 37 trabajadores que equivalen al 57% califican como bueno los valores de los trabajadores en Essalud de Huánuco, 2 trabajadores que

corresponden al 3% califican como regular, mientras 25 trabajadores que equivalen al 38% lo califican como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

### CUADRO N°- 05

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la motivación que se brinda al personal, Huánuco – 2017.

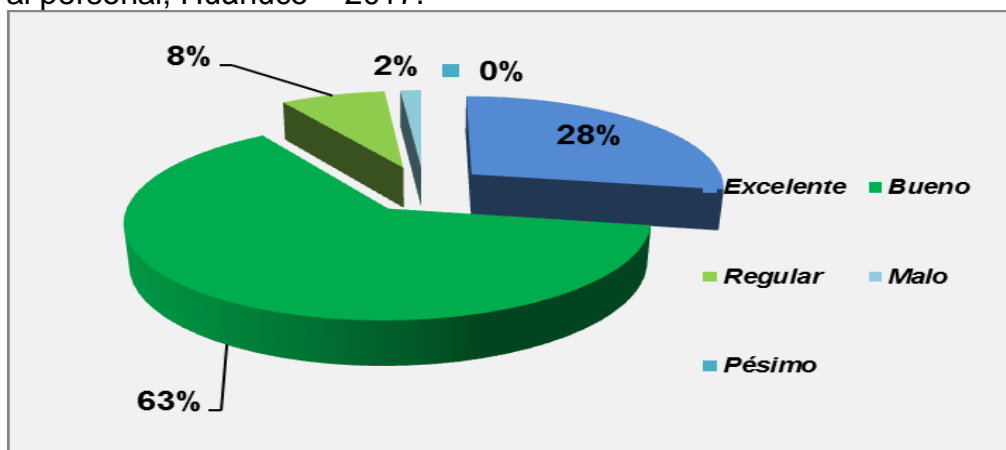
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo califica la motivación que se brinda al personal de Essalud de la ciudad de Huánuco?	18	28%	41	63%	5	8%	1	2%	0	0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

### GRÁFICO N° 05

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la motivación que se brinda al personal, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 05

Elaboración: El investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 05, 41 trabajadores que equivalen al 63% califican como bueno la motivación a los trabajadores de Essalud de Huánuco, 5 trabajadores que corresponden al 8% califican como regular, mientras 18 trabajadores que equivalen

al 28% lo califican como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

**CUADRO N°- 06**

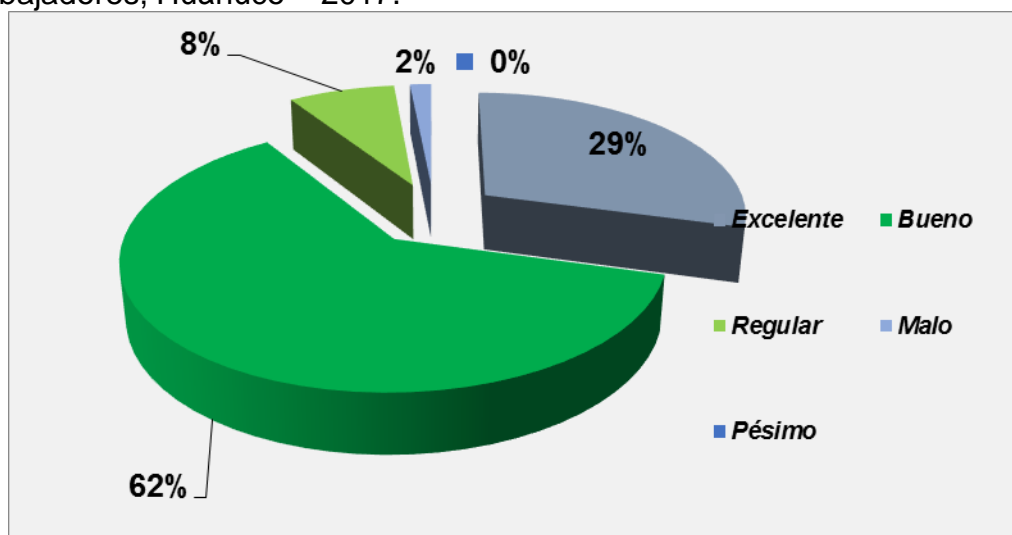
Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre el comportamiento de los trabajadores, Huánuco – 2017.

PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo considera el comportamiento de los trabajadores de Essalud de la ciudad de Huánuco?	19	29%	40	62%	5	8%	1	2%	0	0%

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: El investigador

**GRÁFICO N° 06**

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre el comportamiento de los trabajadores, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 06  
Elaboración: El investigador

## ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 06, 40 trabajadores que equivalen al 62% califican como bueno el comportamiento de los trabajadores de Essalud de Huánuco, 5 trabajadores que corresponden al 8% califican como regular, mientras 19 trabajadores que equivalen



al 29% lo califican como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

### CUADRO N°- 07

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la conducta de los trabajadores, Huánuco – 2017.

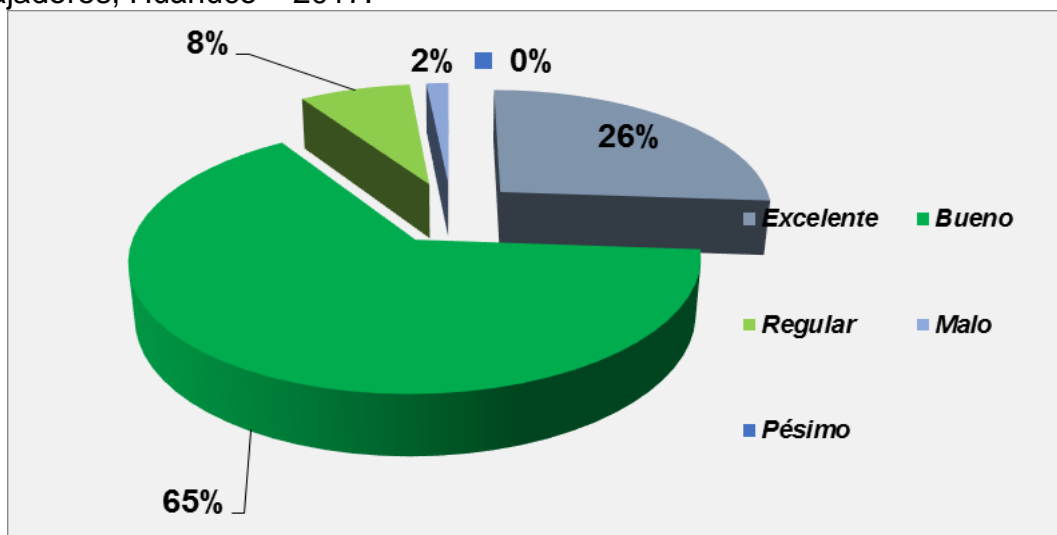
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo considera la conducta de los trabajadores de Essalud de la ciudad de Huánuco?	17	26%	42	65%	5	8%	1	2%	0	0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

### GRÁFICO N° 07

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la conducta de los trabajadores, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 07

Elaboración: El investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 07, 42 trabajadores que equivalen al 65% califican como bueno la conducta de los trabajadores de Essalud de Huánuco, 5 trabajadores que corresponden al 8% califican como regular, mientras 17 trabajadores que equivalen

al 26% lo califican como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

### CUADRO N°- 08

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre el manejo de conflictos, Huánuco – 2017.

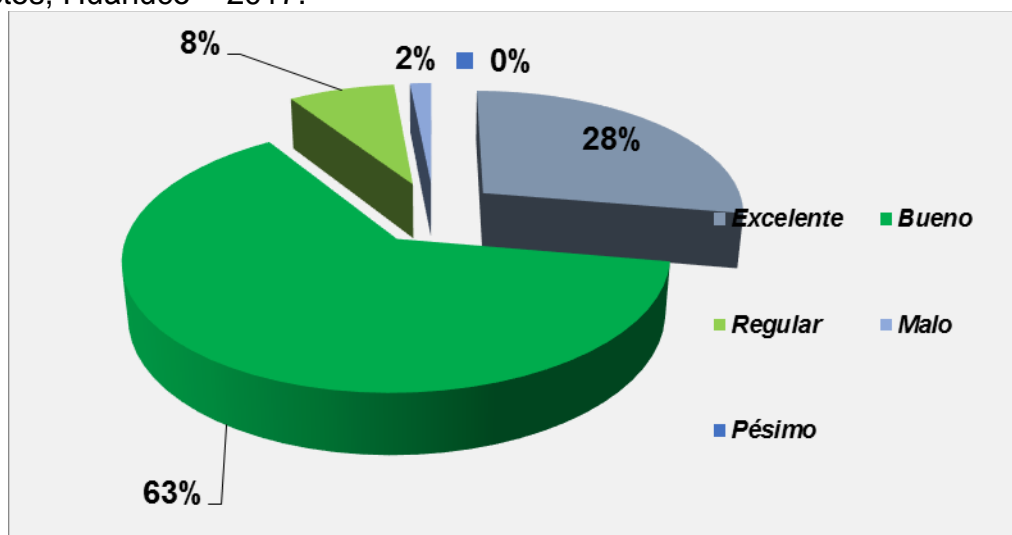
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo califica el manejo de conflictos en Essalud?	18	28%	41	63%	5	8%	1	2%	0	0%

Fuente: cuestionario

Elaboración: El investigador

### GRÁFICO N° 08

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre el manejo de conflictos, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 08

Elaboración: El investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 08, 41 trabajadores que equivalen al 63% califican como bueno el manejo de conflictos en Essalud de Huánuco, 5 trabajadores que corresponden al 8% califican como regular, mientras 18 trabajadores que equivalen al 28% lo califican

como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

### CUADRO N°- 09

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la innovación de cada trabajador para cumplir sus funciones, Huánuco – 2017.

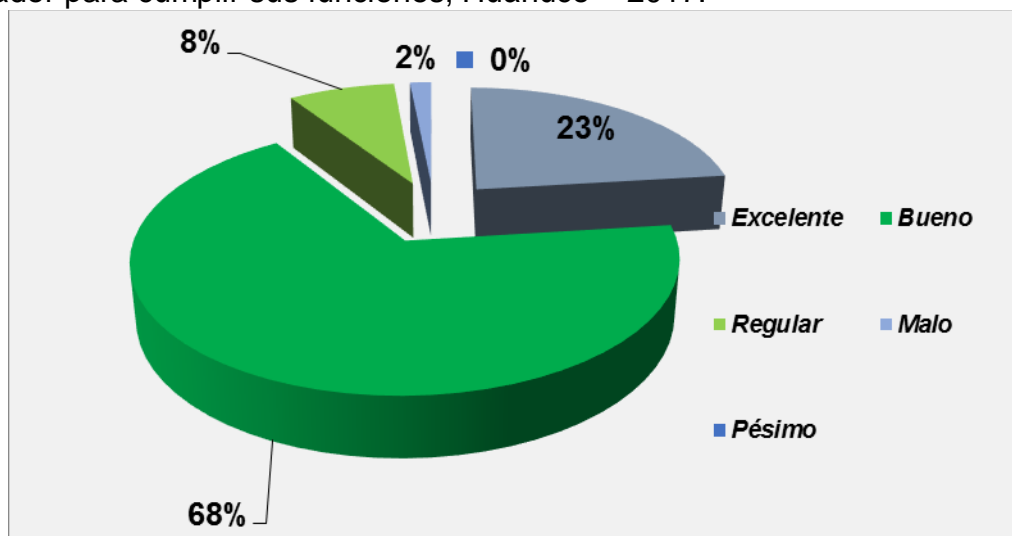
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo considera la innovación de cada trabajador para cumplir sus funciones en Essalud?	15	23%	44	68%	5	8%	1	2%	0	0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

### GRÁFICO N° 09

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la innovación de cada trabajador para cumplir sus funciones, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 09

Elaboración: El investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 09, 44 trabajadores que equivalen al 68% califican como bueno la innovación de cada trabajador para cumplir sus funciones en Essalud de Huánuco, 5 trabajadores que corresponden al 8% califican como regular, mientras 15

trabajadores que equivalen al 23% lo califican como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

### CUADRO N°- 10

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la imitación de los trabajadores nuevos para cumplir con sus funciones, Huánuco – 2017.

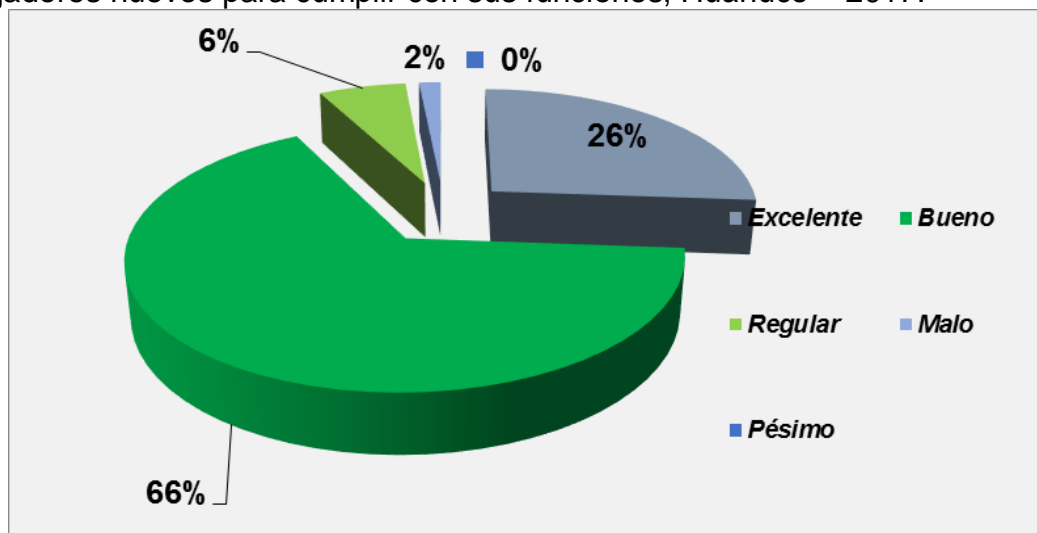
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo califica la imitación de los trabajadores nuevos para cumplir con sus funciones?	17	26%	43	66%	4	6%	1	2%	0	0%

Fuente: cuestionario

Elaboración: El investigador

### GRÁFICO N° 10

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la imitación de los trabajadores nuevos para cumplir con sus funciones, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 10

Elaboración: El investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 10, 43 trabajadores que equivalen al 66% califican como bueno la imitación de los trabajadores nuevos para cumplir sus funciones en Essalud de Huánuco, 4 trabajadores que corresponden al 6% califican como regular, mientras 17

trabajadores que equivalen al 26% lo califican como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

### CUADRO N°- 11

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la adaptación de los trabajadores, Huánuco – 2017.

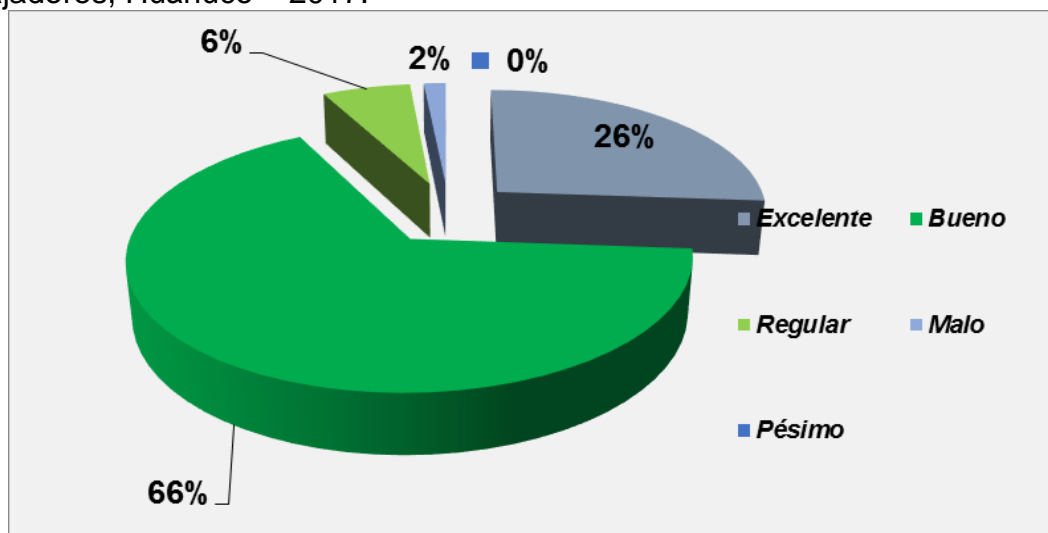
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo califica la adaptación de los trabajadores en Essalud?	17	26%	43	66%	4	6%	1	2%	0	0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

### GRÁFICO N° 11

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la adaptación de los trabajadores, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 11

Elaboración: El investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 11, 43 trabajadores que equivalen al 66% califican como bueno la adaptación de los trabajadores en Essalud de Huánuco, 4 trabajadores que corresponden al 6% califican como regular, mientras 17 trabajadores que equivalen

al 26% lo califican como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

### CUADRO N°- 12

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre el uso de Packaging, Huánuco – 2017.

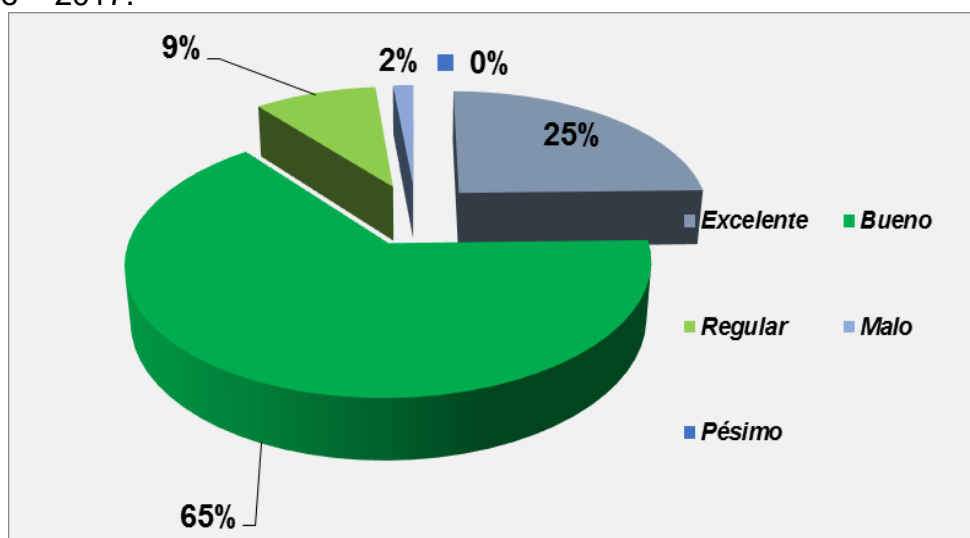
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo califica el uso de Packaging en Essalud?	16	25%	42	65%	6	9%	1	2%	0	0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

### GRÁFICO N° 12

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre el uso de Packaging, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 12

Elaboración: El investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 12, 42 trabajadores que equivalen al 65% califican como bueno el uso de packaging en Essalud de Huánuco, 6 trabajadores que corresponden al 9% califican como regular, mientras 16 trabajadores que equivalen al 25% lo califican

como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

### CUADRO N°- 13

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la definición de objetivos, Huánuco – 2017.

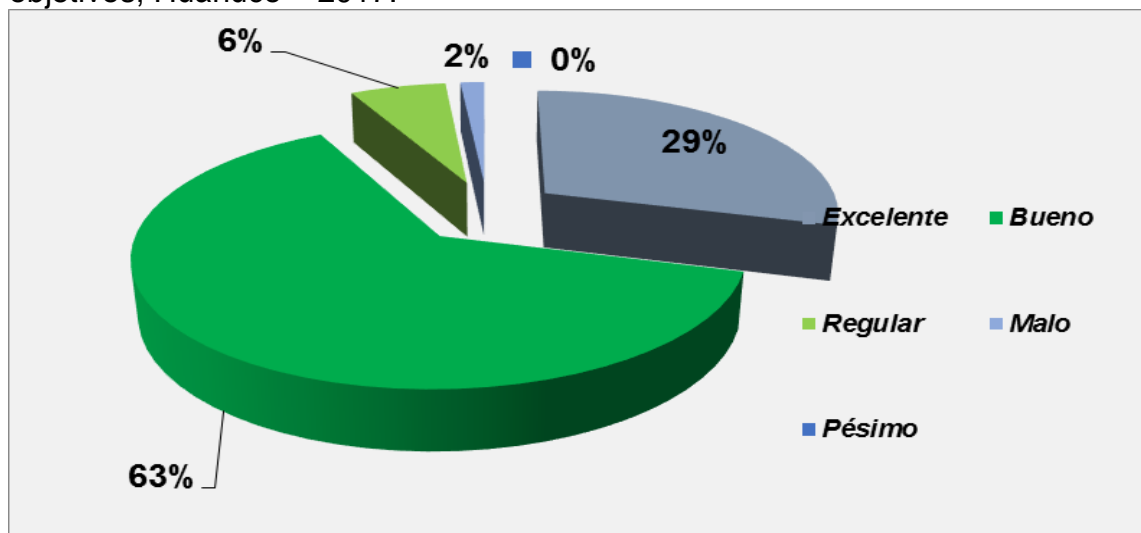
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo califica la definición de objetivos en Essalud?	19	29%	41	63%	4	6%	1	2%	0	0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

### GRÁFICO N° 13

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la definición de objetivos, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 13

Elaboración: El investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 13, 41 trabajadores que equivalen al 63% califican como bueno la definición de objetivos en Essalud de Huánuco, 4 trabajadores que corresponden al 6% califican como regular, mientras 19 trabajadores que equivalen al 29% lo califican

como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

### CUADRO N°- 14

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la definición de planes, Huánuco – 2017.

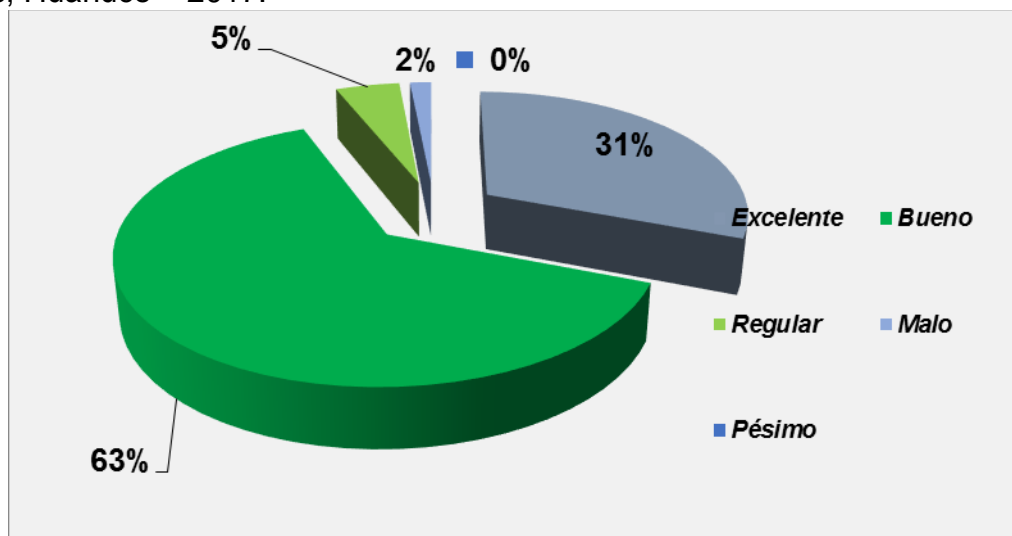
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo califica la definición de planes en Essalud?	20	31%	41	63%	3	5%	1	2%	0	0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

### GRÁFICO N° 14

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la definición de planes, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 14

Elaboración: El investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 14, 41 trabajadores que equivalen al 63% califican como bueno la definición de planes en Essalud de Huánuco, 3 trabajadores que corresponden al 5% califican como regular, mientras 20 trabajadores que equivalen al 31% lo califican



como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

### CUADRO N°- 15

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la programación de actividades, Huánuco – 2017.

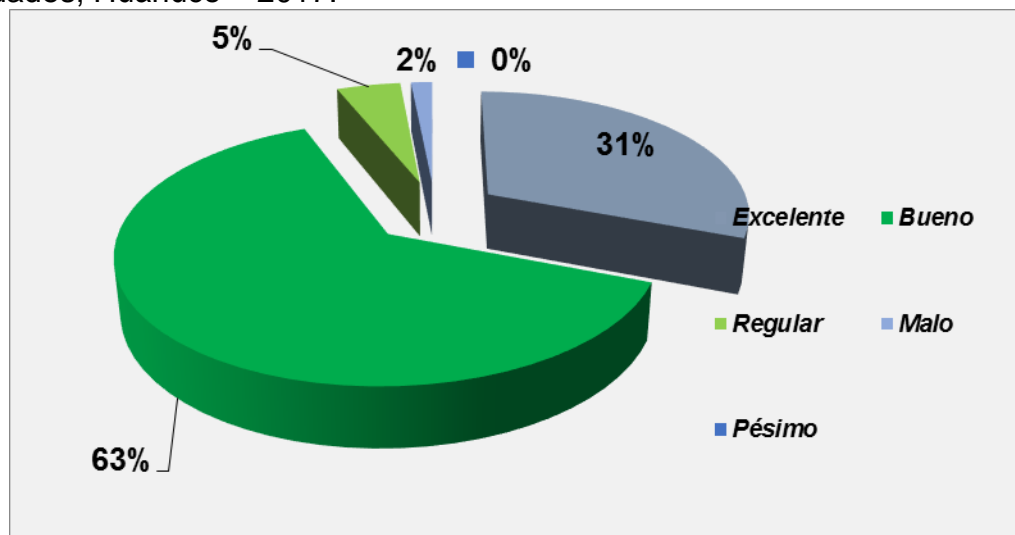
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo califica la programación de actividades en Essalud?	20	31%	41	63%	3	5%	1	2%	0	0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

### GRÁFICO N° 15

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la programación de actividades, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 15

Elaboración: El investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 15, 41 trabajadores que equivalen al 63% califican como bueno la programación de actividades en Essalud de Huánuco, 3 trabajadores que corresponden al 5% califican como regular, mientras 20 trabajadores que equivalen

al 31% lo califican como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

### CUADRO N°- 16

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la programación de presupuesto, Huánuco – 2017.

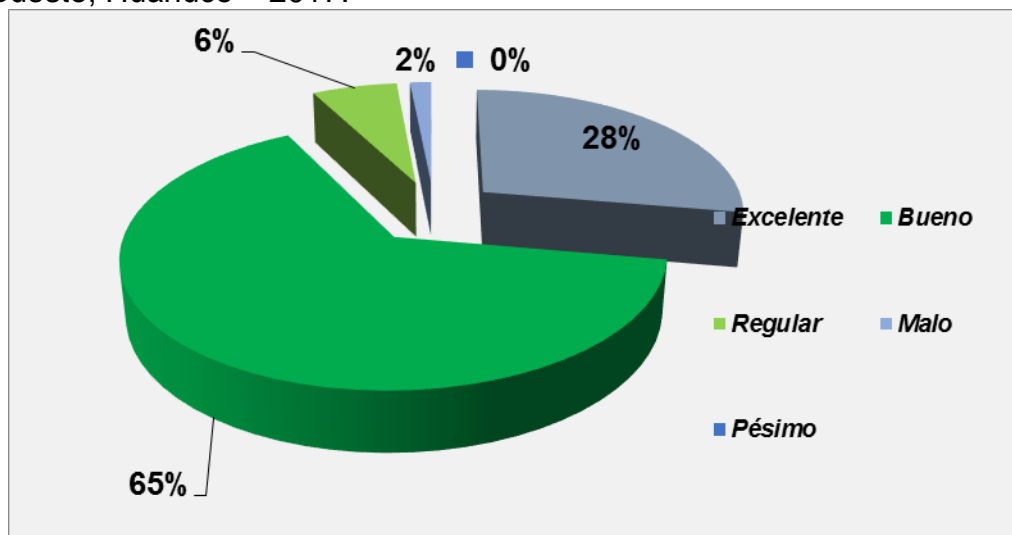
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo califica la programación de presupuesto en Essalud?	18	28%	42	65%	4	6%	1	2%	0	0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

### GRÁFICO N° 16

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la programación de presupuesto, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 16

Elaboración: El investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 16, 42 trabajadores que equivalen al 63% califican como bueno la programación de presupuesto en Essalud de Huánuco, 4 trabajadores que corresponden al 6% califican como regular, mientras 18 trabajadores que equivalen

al 28% lo califican como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

### CUADRO N°- 17

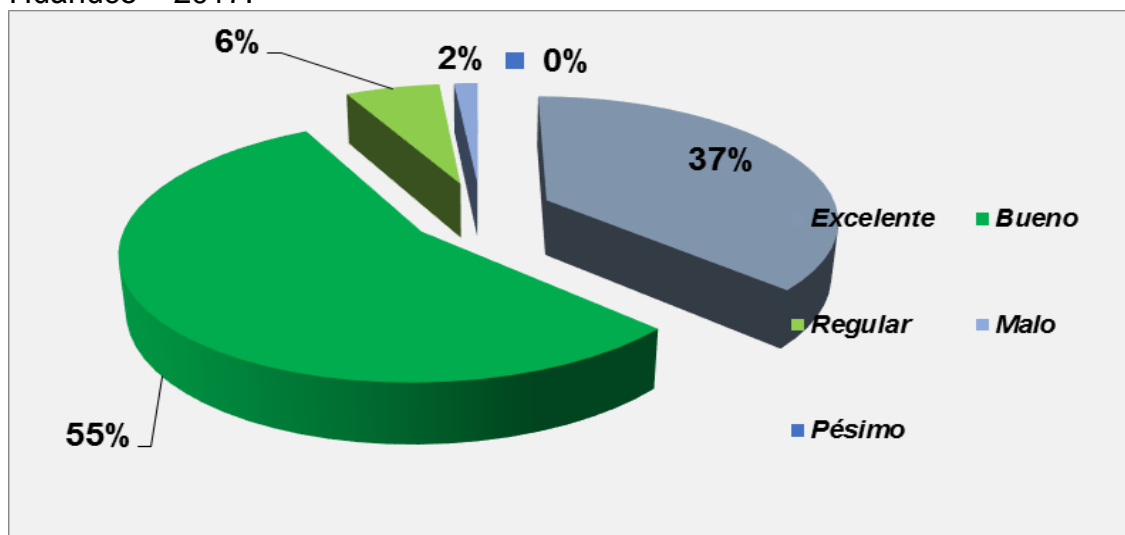
Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la división de trabajo, Huánuco – 2017.

PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo considera la división de trabajo en Essalud?	24	37%	36	55%	4	6%	1	2%	0	0%

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: El investigador

### GRÁFICO N° 17

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre la división de trabajo, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 17  
Elaboración: El investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 17, 36 trabajadores que equivalen al 55% califican como bueno la división de trabajo en Essalud de Huánuco, 4 trabajadores que corresponden al 6% califican como regular, mientras 24 trabajadores que equivalen al 37% lo califican

como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

### CUADRO N°- 18

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre las líneas directas de comunicación, Huánuco – 2017.

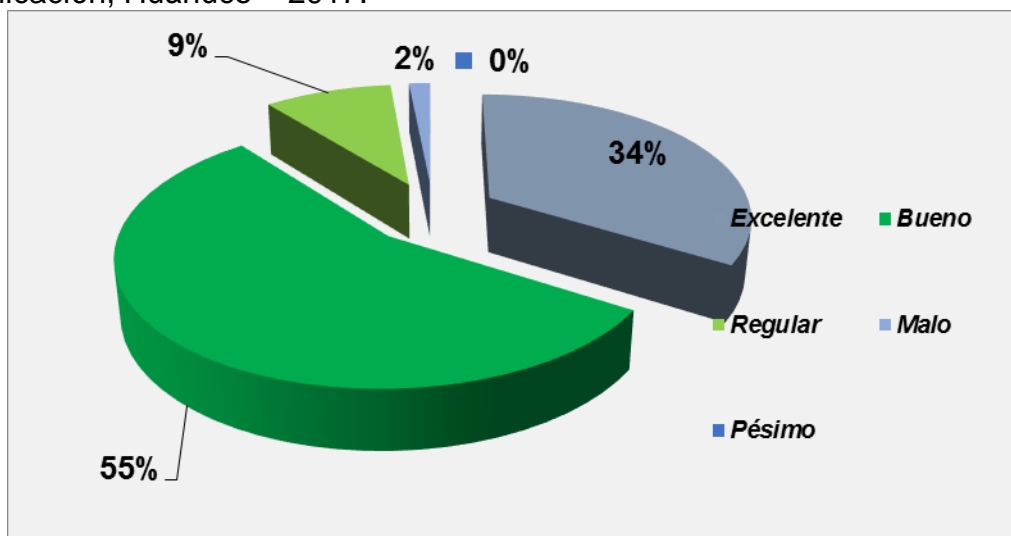
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo considera las líneas directas de comunicación en Essalud?	22	34%	36	55%	6	9%	1	2%	0	0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

### GRÁFICO N° 18

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre las líneas directas de comunicación, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 18

Elaboración: El investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 18, 36 trabajadores que equivalen al 55% califican como bueno las directas de comunicación en Essalud de Huánuco, 6 trabajadores que corresponden al 9% califican como regular, mientras 22 trabajadores que equivalen al 34% lo

califican como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

### CUADRO N°- 19

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre el énfasis en la especialización, Huánuco – 2017.

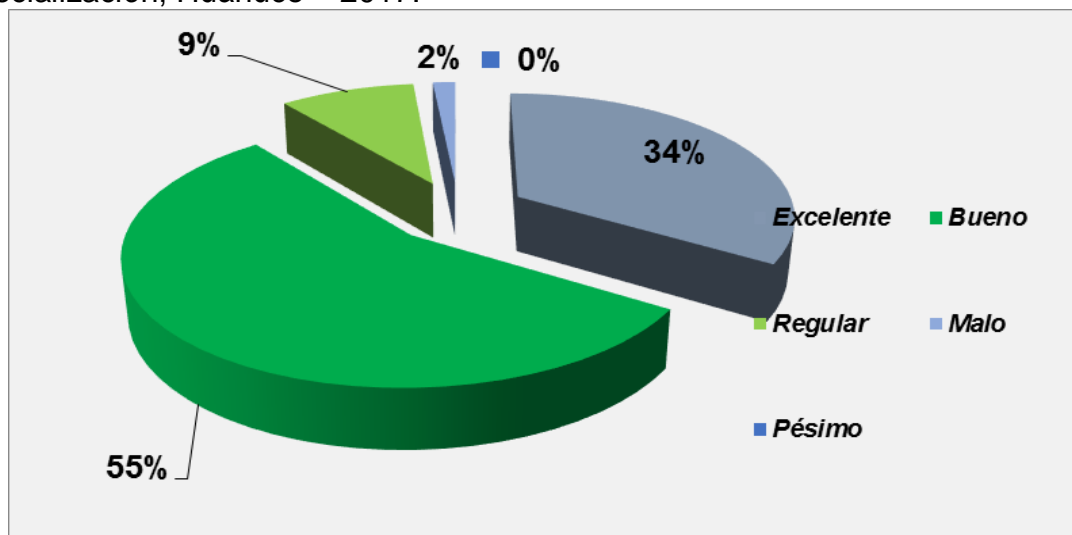
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo considera el énfasis en la especialización en Essalud?	22	34%	36	55%	6	9%	1	2%	0	0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

### GRÁFICO N° 19

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre el énfasis en la especialización, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 19

Elaboración: El investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 19, 36 trabajadores que equivalen al 55% califican como bueno el énfasis en la especialización en Essalud de Huánuco, 6 trabajadores que corresponden al 9% califican como regular, mientras 22 trabajadores que equivalen

al 34% lo califican como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

### CUADRO N°- 20

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre el desarrollo social y ético, Huánuco – 2017.

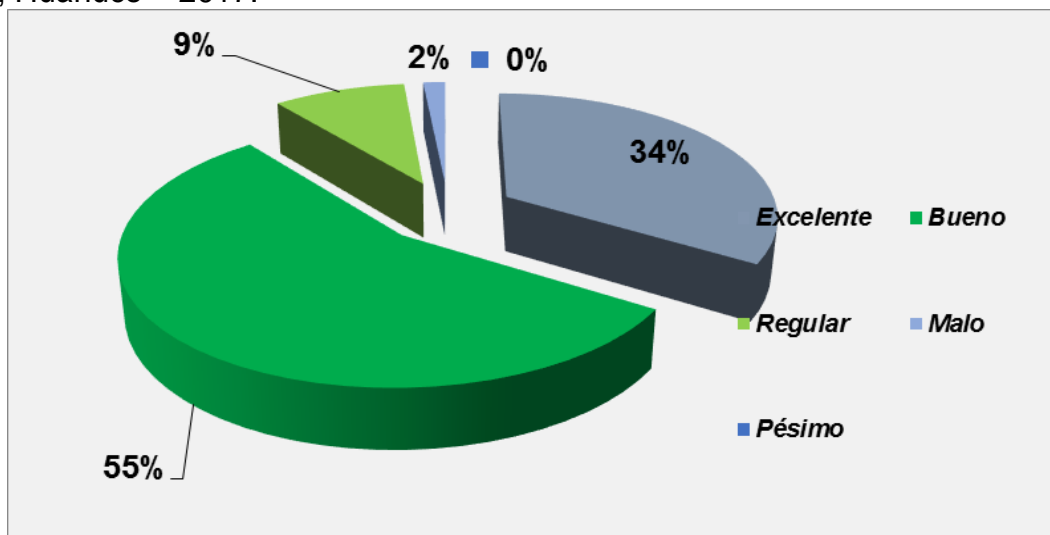
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo considera el desarrollo social y ético en Essalud?	22	34%	36	55%	6	9%	1	2%	0	0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

### GRÁFICO N° 20

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre el desarrollo social y ético, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 20

Elaboración: El investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 20, 36 trabajadores que equivalen al 55% califican como bueno el desarrollo social y ético en Essalud de Huánuco, 6 trabajadores que corresponden al 9% califican como regular, mientras 22 trabajadores que equivalen al 34% lo califican

como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

### CUADRO N°- 21

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre el cumplimiento de metas, Huánuco – 2017.

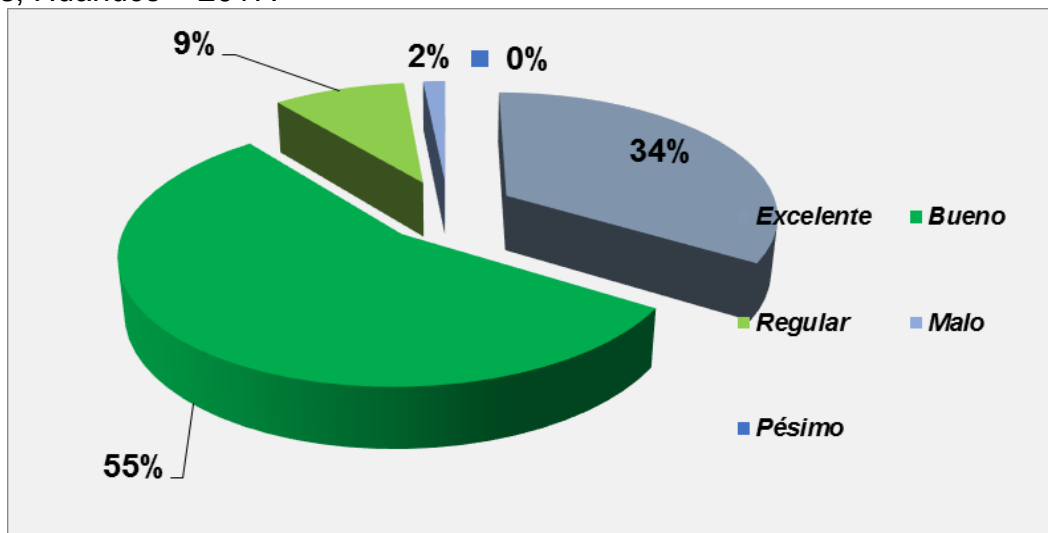
PREGUNTA	RESPUESTAS									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Cómo considera el cumplimiento de metas en Essalud?	22	34%	36	55%	6	9%	1	2%	0	0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

### GRÁFICO N° 21

Trabajadores administrativos de Essalud, según opinión sobre el cumplimiento de metas, Huánuco – 2017.



Fuente: Cuadro N° 21

Elaboración: El investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el gráfico N° 21, 36 trabajadores que equivalen al 55% califican como bueno el cumplimiento de metas en Essalud de Huánuco, 6 trabajadores que corresponden al 9% califican como regular, mientras 22 trabajadores que equivalen al 34% lo califican

como excelente, y tan solo 1 trabajador que corresponde al 2% lo califican como malo.

#### **4.2. Contrastación de las Hipótesis Secundarias.**

Luego de haber codificado, aplicado y procesado los instrumentos de investigación en el presente trabajo, se procedió a demostrar las hipótesis específicas.

##### **4.2.1. Contrastación de la Hipótesis secundaria numero 01**

**HE<sub>1</sub>.** Las competencias de los trabajadores se relacionaron positivamente con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017.

Según los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, y utilizando la prueba de hipótesis de Pearson entre la dimensión Las competencias de los trabajadores (Ítems 1, 2, 3 y 4) la planeación (Ítems 12, 13, 14, 15 y 16). Y luego de haber codificado y sumado el puntaje de las alternativas de respuesta se obtuvo una relación del 81%, lo cual muestra una relación considerable, con lo cual la hipótesis específica N° 1 se ha demostrado.

##### **4.2.2. Contrastación de la Hipótesis secundaria Número 02**

**HE<sub>2</sub>.** Las actitudes de los trabajadores se relacionan sustancialmente con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017.

De acuerdo los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, y utilizando la prueba de hipótesis de Pearson entre la



dimensión Las actitudes de los trabajadores (Ítems 5, 6, 7 y 8) la Organización (Ítems 16, 17 y 18). Y luego de haber codificado y sumado el puntaje de las alternativas de respuesta se obtuvo una relación del 84%, lo cual indica que la hipótesis se ha verificado.

#### **4.2.3. Contrastación de la Hipótesis secundaria Número 03**

**HE<sub>3</sub>**. La agilidad intelectual de los trabajadores se relaciona sustancialmente con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017.

Según los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, y utilizando la prueba de hipótesis de Pearson entre la dimensión de La agilidad intelectual de los trabajadores (Ítems 9, 10, 11 y 12) y La Ejecución (Ítems 20 y 21). Y luego de haber codificado y sumado el puntaje de las alternativas de respuesta se obtuvo una relación del 88%, lo cual indica que la hipótesis se ha verificado.

#### **4.3. Prueba de Hipótesis General**

Luego de haber codificado, aplicado y procesado los instrumentos de investigación se procede a demostrar la hipótesis general.

**HG:** El fortalecimiento del capital humano se relaciona sustancialmente con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017.

De los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, y utilizando la prueba de hipótesis de Pearson entre la variable El fortalecimiento del capital humano (Ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12) y la Gestión administrativa (Ítems 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 y 21). Y luego de haber

codificado y sumado el puntaje de las alternativas de respuesta se obtuvo **un grado de relación del 94%**, lo cual indica que la hipótesis se ha verificado.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSION DE RESULTADOS**

En este capítulo se realizó la confrontación de los resultados obtenidos durante el proceso de investigación con las bases teóricas y los antecedentes, lo que permitió verificar la relación existente, entre la variable impulso del capital humano y su relación con la gestión administrativa en ESSALUD Huánuco.

#### **5.1. Contrastación de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo con los antecedentes.**

Según los resultados que se presentaron en el capítulo anterior y que fueron debidamente analizados e interpretados utilizando técnicas de la Estadística Descriptiva y que están plasmados en los cuadros N° 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 09, 10, 11 y 12 en el capítulo de resultados, evidencian que en la tesis sobre impulso del capital humano, Este proceso trata de analizar mediante estudios cualitativa y cuantitativamente a los trabajadores en cuanto a: necesidades y demandas de información, necesidades de capacitación, perfil socioeconómico, mediante la aplicación de distintos métodos, principalmente estadísticos. Permiten conocer aspectos específicos de interés para la institución,

Para conseguir la máxima productividad posible en el factor de producción trabajo, las personas que elaboran el producto informativo deben ser profesionales de la información. Tienen que poseer unos conocimientos básicos adquiridos en las universidades o institutos. Pensamos que es indiferente que el profesional de la

información haya cursado sus estudios en una universidad pública o privada ya que lo verdaderamente importante es el cúmulo de conocimientos que le aporta el estudio. De esta manera, el profesional será consciente de la importancia de los bienes inmateriales que maneja cuando atiende a los usuarios del sistema de salud. También podrá apreciar la especificidad del trabajo que realiza debido a que consiste en una tarea intelectual o creativa. En consecuencia, habrá advertido la necesidad de realizar su labor con sumo cuidado ya que sabe que contribuirá a que el público al que va destinada sus servicios.

Al igual que cualquier otra empresa, las empresas públicas deben poseer una estructura formal de organización referida al factor de producción trabajo. El organigrama y la descripción de puestos de trabajo son los dos elementos en los que se debe apoyar. Esta estructura debe ser realizada por el Departamento de Recursos Humanos, que lo diseñará atendiendo a las necesidades de la empresa. Estimamos que el profesional de la información que conoce perfectamente su lugar dentro del organigrama de la empresa y el contenido de las funciones de su puesto de trabajo es más productivo.

En esta investigación hemos analizado la influencia de la gestión de recursos humanos en la retención de empleados y de ésta en los resultados organizativos. No obstante, diversos autores sugieren considerar una posible causalidad inversa (Boselie et al., 2005), relación que bien podría ser una interesante línea de extensión de nuestro trabajo. Asimismo, nuestro estudio también se podría ampliar con el fin de comparar el efecto directo y el efecto indirecto de la gestión de recursos humanos

sobre los resultados internos: ¿existe algún efecto directo o todo el impacto de la gestión de recursos humanos sobre los resultados organizativos es indirecto?

También es posible extender nuestra investigación analizando el papel moderador y/o mediador de las tres dimensiones del capital humano sobre algunas de las variables y relaciones propuestas en nuestro modelo. En concreto, consideramos particularmente interesante estudiar el papel moderador que pueda ejercer el capital afectivo en la relación del capital intelectual y del capital social con la capacidad de innovación de la organización

## **5.2. Contrastación de los resultados del trabajo de campo, con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.**

En el marco teórico del presente informe se han consignado los antecedentes que tienen relación directa con la presente investigación, Al respecto, se han demostrado según los resultados de la investigación, que las teorías respecto al impulso del capital humanos y demás sobre desarrollo del personal se verifican en un contexto determinado en este caso en ESSALUD de la ciudad de Huánuco.

## **5.3. Contrastación de los resultados del trabajo de campo, con la hipótesis general.**

Después de haber codificado, aplicado y procesado los instrumentos de investigación se procede a demostrar la hipótesis general.

**HG:** El fortalecimiento del capital humano se relaciona sustancialmente con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017.

De los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, y utilizando la prueba de hipótesis de Pearson entre la variable El fortalecimiento del capital humano (Ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12) y la Gestión administrativa (Ítems 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 y 21). Y luego de haber codificado y sumado el puntaje de las alternativas de respuesta se obtuvo **un grado de relación del 94%**, lo cual indica que la hipótesis se ha verificado.

## **CONCLUSIONES**

1. Se determinó el grado de relación de 94% del fortalecimiento del capital humano con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017. Es decir, las competencias, las actitudes y la agilidad intelectual se relacionan con la planeación, la organización y la ejecución.
2. Se conoció el grado de correlación de 81% de las competencias de los trabajadores con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017. Es decir, los conocimientos, las habilidades, cultura y personalidad y valores se relacionan con la definición de objetivos, planes, programación de actividades y presupuesto.
3. Se determinó el grado de correlación de 84% de las actitudes de los trabajadores con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017. Cabe mencionar, la motivación, comportamiento, conducta y manejo de conflictos se relacionan con la división de trabajo, líneas directas de comunicación y énfasis en la especialización.
4. Se determinó el grado de correlación de 88% de la agilidad intelectual de los trabajadores con la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017. Es decir, la innovación, la imitación y la adaptación se relacionan con del desarrollo social y ético y cumplimiento de metas.

## **SUGERENCIAS**

1. Se sugiere al director de Essalud Huánuco valorar las competencias, las actitudes y la agilidad intelectual de trabajadores administrativos para mejorar la planeación, la organización y la ejecución de actividades en ESSALUD. así como actualizar los documentos de gestión como son el CAP y el PAP.
2. Se sugiere a los trabajadores administrativos de Essalud poner en práctica los conocimientos, las habilidades, cultura y valores para tener una buena definición de objetivos, planes, programación de actividades y presupuesto.
3. Se sugiere al director de Essalud Huánuco poner en práctica la motivación, valorar el comportamiento, conducta y manejo de conflictos para mejorar la división de trabajo, líneas directas de comunicación y énfasis en la especialización.
4. Se sugiere a los trabajadores administrativos de Essalud poner en práctica la innovación, la imitación, la adaptación para mejorar el desarrollo social y cumplimiento de metas.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, Winter 1989, 31(2), pp. 91-106.
- ACCOUNTING STANDARDS BOARD (ASB) (1997). Financial Reporting Standard 10: Goodwill and intangible assets. Accounting Standards Board Limited.
- Alama Salazar, E.M.; Navas López, J.E.; Martín de Castro, G.; López Sáez, P. (2003). El capital organizativo como ventaja competitiva de las organizaciones. XII Congreso AECA, "Transparencia empresarial y sociedad del conocimiento", Cádiz, 29 septiembre-10 octubre de 2003.
- Allee, Verna (1999). The art and practice of being revolutionary. *Journal of Knowledge Management*, Vol.3, Nº 2, pp. 121-131.
- Alves Silveira, A.; Simões, Coelho, F. (2001). Ativo Intangível. Uma abordagem teórica. VII Congreso del Instituto Internacional de Costos, Cruzando fronteras: Tendencias de Contabilidad Directiva para el Siglo XXI, León (España). Del 4 al 6 de Julio de 2001.
- American Accounting Association (AAA) (1973). Report of the committee on human resource accounting, *The Accounting Review Supplement*, p. 169.
- Anonym (2004). The HR tightrope: Balancing cost management and reward strategies. *China Staff*. Hong Kong: Mar 2004. Tomo 10, nº 4; pp.20.
- Anonymous (2006). Define ROI in HR & Explain the Concept to Your Organization. *HR Focus*, 83(9), pp. 8.
- Aparicio, J.; Márquez, J. (2005). Diagnóstico y Especificación de Modelos Panel en Stata 8.0. División de Estudios Políticos, CID, octubre 2005.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ADMINISTRACION Y DIRECION DE EMPRESAS (AECA) (1992). Inmovilizado inmaterial y gastos amortizables. Editorial AECA, Madrid, Documento 3.
- Asuaga, C.; Cabral, C.; Valverde, G. (2001). Una polémica en la Nueva Economía: El Capital Intelectual. II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva y VII del Instituto Nacional de Costos: "Cruzando Fronteras:

Tendencias de Contabilidad Directiva para el siglo XXI", León (España). Del 4 al 6 de Julio de 2001.

Atalaya Pisco, M.C., (1999). Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología, Año III N° 5 Setiembre 1999, en [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5).

Azofra Palenzuela, V.; Prieto Moreno, B.; Santidrián Arroyo, A. (2001). Los indicadores de rendimiento y su contribución a la creación, medición y valoración de capital intelectual. Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas, Universidad de Burgos, Universidad de Salamanca, Universidad de Valladolid, Documento de Trabajo 16/01.

Azofra Palenzuela, V.; Prieto Moreno, B.; Santidrián Arroyo, A. (2003). The usefulness of a performance measurement system in the daily life of an organisation: a note on a case study. The British Accounting Review, 35, pp.367-384.

Azofra Palenzuela, V.; Prieto Moreno, B.; Santidrián Arroyo, A. (2004). Verificación empírica y método del caso: Revisión de algunas experiencias en contabilidad de gestión a la luz de su metodología. Revista Española de Financiación y Contabilidad, N° 121, pp. 349- 377.

Bage, G. F.; Samson, R.; Sinclair-Desgagné, B. (2002). A Technicoeconomic Approach for the Selection of a Site Remediation.

Bleichrodt, H.; Crainch, D.; Eeckhoudt, L. (2003). Comorbidities and willingness to pay for health improvements. Journal of Public Economics, 87, pp. 2399-2406.

Bueno Campos, E. (1999). Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. Boletín Club Intellect, nº 1, Enero 1999, pp. 2-3.

Gallardo Vázquez, D.; Calamonte del Río, F. J. (2001). El conocimiento. Un elemento a integrar en el campo de actuación de la contabilidad de gestión. VII Jornada de Trabajo de Contabilidad de Costes y Gestión, ASEPUC, Almería, 23 de noviembre de 2001

# ANEXOS

**FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN ESSALUD HUANUCO. 2017.**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	Hipótesis	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
¿Cómo se relaciona el fortalecimiento del capital humano con la optimización de la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017?	Determinar la relación del fortalecimiento del capital humano con la optimización de la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017	El fortalecimiento del capital humano se relaciona sustancialmente con la optimización de la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017	<b>VARIABLE X FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO</b>	COMPETENCIAS	Conocimientos
					Habilidades
					Cultura y personalidad
					Valores
				ACTITUDES	Motivación
					Comportamiento
					Conducta
					Manejo de conflictos
				AGILIDAD INTELLECTUAL	Innovación
					Imitación
Adaptación					
Packaging					
<b>VARIABLE Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	PLANEACIÓN	Definición de objetivos			
		Definición de planes			
		Programación de actividades			
		Programación de presupuesto			
ORGANIZACIÓN	División del trabajo				
	Líneas directas de comunicación				
	Enfasis en la especialización				
EJECUCIÓN	Desarrollo social y ético				
	Cumplimiento de metas				
<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>Hipótesis ESPECIFICOS</b>			
PE1. ¿En qué medida las competencias de los trabajadores se relacionan con la optimización de la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017? PE2. ¿Cómo se relacionan las actitudes de los trabajadores con la optimización de la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017? PE3. ¿De qué manera se relaciona la agilidad intelectual de los trabajadores con la optimización de la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017?	OE1. Conocer la relación de las competencias de los trabajadores con la optimización de la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017. OE2. Determinar la relación de las actitudes de los trabajadores con la optimización de la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017. OE3. Determinar de qué manera se relaciona la agilidad intelectual de los trabajadores con la optimización de la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017	HE1. Las competencias de los trabajadores se relacionan positivamente con la optimización de la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017. HE2. Las actitudes de los trabajadores se relacionan sustancialmente con la optimización de la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017. HE3. La agilidad intelectual de los trabajadores se relaciona sustancialmente con la optimización de la gestión administrativa en Essalud Huánuco, 2017			



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN  
DE HUÁNUCO  
ESCUELA DE POST GRADO  
MAESTRÍA**



**CUESTIONARIO**

**INSTRUCCIONES:**

**Estimado trabajador de Essalud Huánuco, tenga la gentileza de responder este cuestionario, marcando con una X la alternativa que considere pertinente.**

- ¿Cómo califica la noción de sus funciones que desempeña en Essalud?

**EXCELENTE**   
**BUENO**   
**REGULAR**   
**MALO**

- ¿Cómo califica las habilidades para resolver problemas en el puesto en el cual desempeña sus funciones?

**EXCELENTE**   
**BUENO**   
**REGULAR**   
**MALO**   
**PESIMO**

- ¿Cómo considera su cultura y personalidad frente a los demás trabajadores en Essalud?

**EXCELENTE**   
**BUENO**   
**REGULAR**   
**MALO**   
**PESIMO**

- ¿Cómo califica los valores de los trabajadores en Essalud Huánuco?

**EXCELENTE**   
**BUENO**   
**REGULAR**   
**MALO**   
**PESIMO**

- ¿Cómo califica la motivación que se brinda al personal de Essalud de la ciudad de Huánuco?

**EXCELENTE**   
**BUENO**   
**REGULAR**   
**MALO**   
**PESIMO**

- ¿Cómo considera el comportamiento de los trabajadores de Essalud de la ciudad de Huánuco?

EXCELENTE   
BUENO   
REGULAR   
MALO   
PESIMO

- ¿Cómo considera la conducta de los trabajadores de Essalud de la ciudad de Huánuco?

EXCELENTE   
BUENO   
REGULAR   
MALO   
PESIMO

- ¿Cómo califica el manejo de conflictos en Essalud?

EXCELENTE   
BUENO   
REGULAR   
MALO   
PESIMO

- ¿Cómo considera la innovación de cada trabajador para cumplir sus funciones en Essalud?

EXCELENTE   
BUENO   
REGULAR   
MALO   
PESIMO

- ¿Cómo califica la imitación de los trabajadores nuevos para cumplir con sus funciones?

EXCELENTE   
BUENO   
REGULAR   
MALO   
PESIMO

- ¿Cómo califica la adaptación de los trabajadores en Essalud?

EXCELENTE   
BUENO   
REGULAR   
MALO   
PESIMO

- ¿Cómo califica el uso de Packaging en Essalud?

EXCELENTE   
BUENO   
REGULAR   
MALO   
PESIMO

- ¿Cómo califica la definición de objetivos en Essalud?

EXCELENTE   
BUENO   
REGULAR   
MALO   
PESIMO

- ¿Cómo califica la definición de planes en Essalud?

EXCELENTE   
BUENO   
REGULAR   
MALO   
PESIMO

- ¿Cómo califica la programación de actividades en Essalud?

EXCELENTE   
BUENO   
REGULAR   
MALO   
PESIMO

- ¿Cómo califica la programación de presupuesto en Essalud?

EXCELENTE   
BUENO   
REGULAR   
MALO   
PESIMO

- ¿Cómo considera la división de trabajo en Essalud?

EXCELENTE   
BUENO   
REGULAR   
MALO   
PESIMO

- ¿Cómo considera las líneas directas de comunicación en Essalud?

EXCELENTE   
BUENO   
REGULAR   
MALO   
PESIMO

- ¿Cómo considera el énfasis en la especialización en Essalud?

EXCELENTE   
BUENO   
REGULAR   
MALO   
PESIMO

- ¿Cómo considera el desarrollo social y ético en Essalud?

EXCELENTE   
BUENO   
REGULAR   
MALO   
PESIMO

- ¿Cómo considera el cumplimiento de metas en Essalud?

EXCELENTE   
BUENO   
REGULAR   
MALO   
PESIMO

*MUCHAS GRACIAS ☺*