

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales**

**Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas**

**LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN PERMANENTE  
S.A.C. Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO  
DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD TACNA, 2010.**

**TESIS**

**Presentada por:**

**BACH. MILAGROS HUANCA QUISPE**

**Para optar el Título Profesional de:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TACNA - PERÚ**

**2012**

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y EMPRESARIALES**

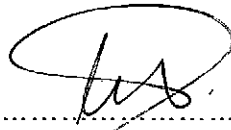
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“La Calidad del Servicio del Centro de Capacitación Permanente S.A.C. y  
su Influencia en el Desempeño del Capital Humano de la Dirección  
Regional de Salud Tacna, 2010”**

Tesis sustentada y aprobada el 22 de agosto del 2012, estando integrado el

Jurado Calificador por:

PRESIDENTE



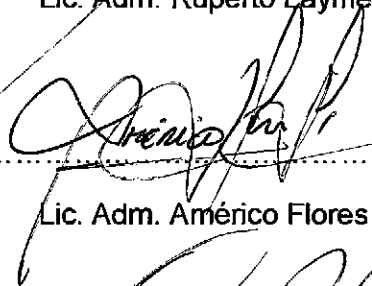
.....  
Lic. Adm. Alejandro Mégo Cubas

SECRETARIO



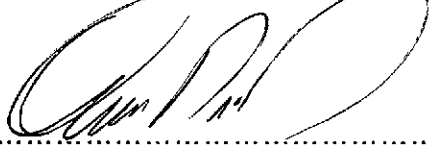
.....  
Lic. Adm. Ruperto Layme Uchochoque

VOCAL



.....  
Lic. Adm. Américo Flores Flores

ASESOR



.....  
Mgr. Oscar Begazo Portugal

## **DEDICATORIA**

A Dios por estar siempre conmigo en cada paso que doy, por haber puesto en mí camino a personas que me apoyaron en todo momento.

A mis padres Ernesto y María por darme la vida, porque creyeron siempre en mí, dándome esta carrera, gracias por todo su esfuerzo y apoyo.

A Efraín por todo su amor y apoyo en todo momento, gracias a la insistencia y perseverancia que me impulso a seguir adelante y concretar este logro.

A mis hermanas Nancy y Patricia por estar siempre a mi lado brindándome las fuerzas necesarias para continuar.

## **AGRADECIMIENTOS**

**Mi gratitud a Dios por ser mi guía y haberme permitido culminar mi carrera.**

**A mis Docentes de la Escuela de Administración, por todos los conocimientos otorgados, su orientación y enseñanza brindada.**

**A mi Asesor Mg. Oscar Begazo Portugal, por su apoyo y orientación con profesionalismo para la culminación de esta tesis de manera exitosa.**

## ÍNDICE

**DEDICATORIA**  
**AGRADECIMIENTOS**  
**RESUMEN**  
**INTRODUCCIÓN**

	<b>Pág.</b>
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	<b>10</b>
1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.1 DESCRIPCIÓN	10
1.2 ENUNCIADO DE LA INVESTIGACION	14
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3.1 PROBLEMA GENERAL	14
1.3.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS	14
1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	15
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	15
1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL	15
1.6 CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACION DE VARIABLES E INDICADORES	16
1.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE	16
1.6.2 VARIABLE DEPENDIENTE	17
1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.8 LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.8 ÁMBITO DE ESTUDIO	18
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>19</b>
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	19

2.1	BASES TEÓRICAS	23
2.1.1	CALIDAD DEL SERVICIO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN PERMANENTE S.A.C	23
2.1.1.1	CENTRO DE CAPACITACIÓN PERMANENTE S.A.C.	23
2.1.1.2	CALIDAD DE SERVICIO	26
2.1.1.3	DEFINICIÓN	27
2.1.1.4	DEFINICIÓN DE CALIDAD	28
2.1.1.5	DIMENSIONES DE LA CALIDAD	30
2.1.1.6	DEFINICIÓN DE SERVICIO	32
2.1.2	DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD TACNA	38
2.1.2.1	DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA: POLÍTICA GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	38
2.1.2.1.1	DENOMINACIÓN, NATURALEZA Y FINES	38
2.1.2.1.2	FUNCIONES GENERALES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA	39
2.1.2.1.3	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA	43
2.1.2.2	DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO	44
2.1.2.2.1	EL CAPITAL HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN	44
2.1.2.2.1.1	DEFINICIONES Y/O CONCEPTOS	45
2.1.2.2.2	DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO	47
2.1.2.2.2.1	DEFINICIONES Y/O CONCEPTOS	49
2.1.2.2.2.2	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	51
2.1.2.2.3	IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	52
2.1.2.2.4	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	52
2.1.2.2.5	USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	53
2.1.2.2.6	BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	54
2.1.2.2.7	VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	58
2.1.2.3	LA CAPACITACIÓN DEL COMPONENTE HUMANO FACTOR ESENCIAL PARA SU DESEMPEÑO	59
2.1.2.3.1	EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN	65
2.1.2.3.2	MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA ACTUALIDAD	69
2.1.2.3.3	PRINCIPALES MODELOS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO UTILIZADOS EN LA ACTUALIDAD	71
2.1.3	DEFINICIONES BÁSICAS	77

<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>81</b>
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	81
3.1.1 TIPO	81
3.1.2 DISEÑO	81
3.2 POBLACIÓN y MUESTRA	81
3.2.1 MUESTRA	82
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	84
3.3.1 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	84
3.3.2 TÉCNICAS	84
3.3.3 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS	84
3.2.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	85
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS É INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>86</b>
4.1 ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE SERVICIO	86
4.2 ANÁLISIS, RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD.	105
4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	120
4.3.1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS "H <sub>2</sub> "	120
4.3.2 CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES	126
4.3.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL	127
CONCLUSIONES	128
RECOMENDACIONES	129
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
ANEXOS	134

## RESUMEN

La Tesis titulada “La Calidad del Servicio del Centro de Capacitación Permanente S.A.C y su Influencia en el Desempeño del Capital Humano de la Dirección Regional de Salud Tacna, 2010”, se llevó a cabo con el propósito de determinar la influencia de la Calidad de Servicio del Centro de Capacitación Permanente S.A.C en el Desempeño del Capital Humano de la Dirección Regional de Salud Tacna. Para ello se estableció la siguiente hipótesis: La Calidad del Servicio del Centro de Capacitación Permanente S.A.C influye en el nivel de Desempeño del Capital Humano de la Dirección Regional De Salud Tacna, 2010.

Se adoptó el diseño (no experimental), transversal, relacional; puesto que no se manipula la variable independiente; y se percibe medir la correspondencia entre una variable en otra, teniendo en cuenta un período de tiempo determinado (2010). Para tal propósito se consideró la información obtenida a través de la aplicación del cuestionario al personal asistencial de la Dirección Regional de Salud de Tacna. Los datos obtenidos se tabularon y analizaron mediante cuadros y gráficos. Una vez finalizada la fase de análisis e interpretación de los resultados se determinó que: la Calidad de Servicio influye en el nivel de desempeño del capital humano de la Dirección Regional De Salud Tacna, 2010.



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones viven constantes cambios que les permiten a estas mantener un nivel de exigencia mayor en referencia al desempeño que éstas presten; es por ello que la investigación sobre este aspecto, constituye una forma de predecir el éxito general de la organización. Si bien es cierto, una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan en conjunto para lograr alcanzar un propósito determinado que va de la mano con la alta gerencia. Toda organización tiene un objetivo o una meta trazada una estructura y una población de personas que se involucran en los procesos.

La Dirección Regional de Salud; es una organización y esta conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos y lo más importante la conducta del recurso humano parte principal de una organización, la interrelación de todos estos elementos producen patrones de relación variados y específicos que conectan en lo que se va a denominar desempeño laboral.

Por otra parte, el Centro de Capacitación Permanente S.A.C; es una organización cuyo giro de negocio es la oferta de servicios de capacitación al personal de salud de Tacna; quien conociendo la demanda de este tipo de

servicios desarrolla actividades de capacitación. Si bien es cierto, toda organización, cualquiera sea su razón social, el factor humano es el recurso indispensable y fundamental, para su funcionamiento, es imprescindible que el mismo, posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva.

Ahora bien, el hombre para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, por cuanto debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las empresas pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

Según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

Por ello en el presente trabajo de investigación titulado "LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN PERMANENTE S.A.C Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD TACNA, 2010", se pretende determinar la influencia entre ambas variables de estudio.

Para ello se ha previsto el desarrollo del mismo en función de cuatro capítulos, en los cuales se consideran aspectos tales como: el Planteamiento del problema, Marco Teórico, Metodología de la Investigación, Análisis de Resultados, Comprobación de Hipótesis, Conclusiones y las Recomendaciones correspondientes.

La autora

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

##### **1.1 DESCRIPCIÓN**

La calidad de servicio, propicia los mejores y más duraderos beneficios en materia de captación de clientes, puesto que hoy representa un elemento esencial de oferta en muchos sectores de la economía, convirtiéndose en un aspecto diferenciador en los atributos indispensables para los clientes.

La calidad del servicio poco a poco toma una gran importancia en todas las empresas. Por el simple hecho de que los clientes exigen siempre lo mejor. Para el buen desarrollo empresarial, y de las funciones establecidas en las organizaciones es indispensable contar con un talento humano capacitado y adecuado. Para que éstas cuenten con un equipo de personas competentes que genere valor en el logro de los resultados corporativos, se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral.

Es por lo anterior, que se ha visto la necesidad en las organizaciones de crear un método que de la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un desempeño exitoso), que contribuyan a una mayor productividad y liderazgo, y que a su vez las haga unas organizaciones más competitivas y esto se logra a través de la Evaluación del Desempeño.

La competitividad se sustenta ante todo en las competencias que a través de su funcionamiento exhiban las organizaciones que las representan. La efectividad organizacional resultante se traduce en el nuevo valor que se genera con el proceso de formación con el objetivo de cumplir las expectativas de la sociedad en su conjunto.

Es obvio que para insertarse y mantenerse en un entorno cada vez más cambiante y competitivo, lo óptimo es que las fuentes de ventajas sean inagotables. Asociado a tal afirmación se encuentra que el único recurso que es inagotable, que es capaz de añadir valor y que a partir de él se pueden generar todas las fuentes de ventajas ya señaladas, es el componente humano, ya que este aporta a las organizaciones el conocimiento, la propia dinámica organizacional, la capacidad de análisis y de toma de decisiones que permite la búsqueda constante de perdurabilidad y de equilibrio con el entorno, es por ello que el conocimiento es el activo máspreciado de cualquier organización.

Este conocimiento se genera a través de un proceso de aprendizaje que necesita trascender los niveles individuales y de grupo para convertirse en un aprendizaje que manifieste no solo los elementos del sistema, sino sus resultados.

La formación y desarrollo del capital humano garantizan la adquisición y evolución de las competencias de los mismos dentro de las organizaciones. Saber estar, saber hacer y saber decir es el proceso que permite la transmisión de conocimientos, formación de habilidades, desarrollo de actitudes de los miembros que la integran. El fin supremo de la capacitación es contribuir al cumplimiento de los objetivos globales de las empresas.

Se requiere principalmente de un sistema de preparación y superación a los trabajadores para que sea eficaz, continuo y que conduzca a elevar la influencia de los mismos en los resultados de sus empresas.

Es por todo ello que en la actualidad se hace más importante la atención a la estrategia de capacitación como un pilar que contribuya a mantener, solidificar y aumentar los resultados futuros del sector.

Las razones anteriores fueron el pilar fundamental para que un grupo de profesionales decidieran formar una empresa cuya misión es brindar capacitación; siendo su población objetivo el personal de salud; es por eso que

formaron el Centro de Capacitación Permanente S.A.C, el cual lleva más de 7 años en el mercado de capacitación; siendo el giro de su negocio el desarrollar programas de capacitación tales como cursos, charlas, seminarios, diplomados, etc., los cuales están dirigidos al personal de salud de la Región Tacna; siendo un sector el conformado por la Dirección Regional de Salud.

La situación económica y la competencia en el mercado han obligado que en la actualidad el Centro de Capacitación Permanente ofrezca servicios a bajos costos, lo que influye en la calidad de los ponentes, material brindado, infraestructura , ya que se establecen de acuerdo a la capacidad de pago de su población objetivo, el personal de salud de la Dirección Regional de Salud Tacna; que acuden a dicho Centro porque ofertan precios cómodos y porque necesitan contar con la certificación de los cursos impartidos, restándole menor importancia al cumplimiento de la asistencia y/o participación en los eventos. Esto sin duda repercute en la adquisición de habilidades y destrezas y por ende en la competitividad en su ambiente laboral; lo que viene influyendo en su desempeño laboral en la Dirección Regional de Salud Tacna.

Es importante resaltar que para toda Empresa debe ser fundamental contar con un nivel de calidad aceptable por sus clientes, a fin de mantenerse o mejorar los servicios que ofrece, para ser competitivos en el mercado.

## **1.2 ENUNCIADO DE LA INVESTIGACIÓN**

La Calidad del Servicio del Centro de Capacitación Permanente S.A.C y su influencia en el Desempeño del Capital Humano de la Dirección Regional de Salud Tacna, 2010.

## **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo influye la calidad del servicio del Centro de Capacitación Permanente S.A.C en el Desempeño del Capital Humano de la Dirección Regional de Salud Tacna?

### **1.3.2 PROBLEMAS ESPECIFICOS**

- a) ¿Cómo es la calidad del servicio del Centro de Capacitación Permanente S.A.C?
- b) ¿Cómo es el desempeño del capital humano de la Dirección Regional de Salud Tacna?



## **1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la influencia de la calidad del servicio del Centro de Capacitación Permanente S.A.C en el desempeño del capital humano de la Dirección Regional de Salud Tacna.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Evaluar la calidad del servicio del Centro de Capacitación Permanente S.A.C.
- b) Evaluar el desempeño del capital humano de la Dirección Regional de Salud Tacna.

## **1.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL**

**Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):**

H<sub>0</sub>: La calidad del servicio del Centro de Capacitación Permanente S.A.C no influye en el nivel del desempeño del capital humano de la Dirección Regional de Salud Tacna.

**H<sub>0</sub>: CS ≠D**

### **Hipótesis General (H<sub>1</sub>):**

H<sub>1</sub>: La calidad del servicio del Centro de Capacitación Permanente S.A.C influye en el nivel del desempeño del capital humano de la Dirección Regional de Salud Tacna.

$$H_1: CS = D$$

## **1.6 CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

### **1.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: CALIDAD DE SERVICIO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN PERMANENTE**

**Tabla N°01**

<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>
Son elementos característicos que se le atribuyen al servicio al momento de su prestación, dependerán de la percepción que le atribuya el cliente externo, de la organización que la lleve a cabo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de programas ofertados</li><li>• Tipos de Programas ofertados</li><li>• Infraestructura y equipos</li><li>• Ponencias brindadas</li><li>• Material Académico proporcionado</li><li>• Precios ofertados</li><li>• Tiempo de duración de los programas</li><li>• Nivel académico de los ponentes</li></ul>

Elaboración: Propia

## 1.6.2 VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO

Tabla N°02

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
<p>Conductas tangibles, observables, medibles y otras que se pueden deducir como resultado obtenido por cada unidad que realiza la actividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimientos para ejercer el cargo</li><li>• Calidad de trabajo</li><li>• Cantidad de trabajo</li><li>• Desarrollo en el cargo</li><li>• Toma de decisiones</li><li>• Planeación y organización</li><li>• Relaciones interpersonales</li><li>• Iniciativa y creatividad</li><li>• Comunicación</li></ul>

Elaboración: Propia

## 1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio es importante porque nos permite realizar un diagnóstico sobre la calidad de servicio que viene brindando el Centro de Capacitación Permanente a su principal población objetivo (la Dirección Regional de Salud Tacna). Asimismo el poder determinar cómo influye esta en el Desempeño del Capital Humano nos permitirá tomar las medidas correctivas y poder de esta manera trazar nuevas líneas de acción necesarias para corregir las debilidades de la Organización y de esta manera poder alcanzar la competitividad a través de una alta calidad de servicio; que permita a nuestros

clientes adquirir competencias y de esta manera mejorar su desempeño en la institución.

## **1.8 LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Entre las limitaciones de la siguiente investigación encontramos las siguientes:

Los insuficientes recursos económicos, para la búsqueda de información y la resistencia de los trabajadores de contribuir con la recolección de datos; constituyeron sin duda una limitante que se debió afrontar en la presente investigación.

## **1.9 ÁMBITO DE ESTUDIO**

El ámbito de estudio de la presente investigación es regional; por cuanto se desarrolla en la Región de Tacna; cuyo objeto de estudio es la Dirección Regional de Salud de Tacna y el Centro de Capacitación Permanente S.A.C.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

En la búsqueda de antecedentes se ha encontrado trabajos de investigación relacionados al trabajo de investigación: **“LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN PERMANENTE S.A.C Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD TACNA, 2010.”**; que a continuación se presentan:

**MSc. Juan Carlos Mayo Alegre (2005), en el estudio EL CAPITAL HUMANO, DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN<sup>1</sup>, dice lo siguiente:**

La máxima eficiencia y eficacia de las entidades laborales solo es posible a partir de la aplicación de procesos de mejoramiento continuo donde el factor clave es el capital humano; pero no se ha logrado un enfoque sistémico que responda a las exigencias de las empresas. Esto lleva a las organizaciones a diseñar y aplicar sistema de gestión del capital humano que permita el

---

<sup>1</sup> Juan Carlos Mayo Alegre (2005), en el estudio EL CAPITAL HUMANO, DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN

cumplimiento de su objeto social y el desarrollo perspectivo de las entidades. Por lo que la gestión del capital humano cobra gran importancia para llevar a cabo los procesos de transformación en el contexto económico actual. En la presente investigación se ofrece una panorámica de la evolución del capital humano así como los enfoques dado por algunos autores, sustentado en una revisión y análisis bibliográfico. Se incluyen algunos modelos de gestión del capital humano, particularizando en la implementación de los mismos.

**Erika Urdaneta (2009), en el estudio DESEMPEÑO LABORAL Y CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS<sup>2</sup>, dice lo siguiente:**

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la asociación entre el desempeño laboral y la Calidad del servicio del personal administrativo en las universidades privadas del municipio Maracaibo del Estado-Zulia. Se consultaron las teorías de Chiavento (2000), Morales y Velandia (1999), Bittel (2000), Horovitz (2001), Zeithaml y Bitner (2002), Méndez (2002). El tipo de investigación tipo correlacional, descriptiva, aplicada, y de campo, con un diseño no experimental, transaccional - correlacional. Se trabajo con un censo poblacional no probabilística a juicio del investigador, también llamada muestra. Se empleó un cuestionario de alternativas fijas de respuesta, los cuales se

---

<sup>2</sup> URDANETA, Erika (2009), en el estudio DESEMPEÑO LABORAL Y CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS

sometieron a validación de expertos y la confiabilidad se determinó a través del Coeficiente Alpha de Cronbach, dando como resultado un alto porcentaje de 0.708 en la variable desempeño laboral la cual resulto ser confiable, en cuanto a la calidad prestada a los estudiantes por parte de los coordinadores con una confiabilidad de 0.937 el cual implica que ambas variables tienen un nivel de confiabilidad alto, se presenta un ambiente de trabajo en equipo y el supervisor es quien controla realmente todas las actividades delegando; poseen autonomía a la hora de tomar decisiones, asume responsabilidades y es capaz de tomar decisiones frente a situaciones críticas; y los factores que caracterizan el desempeño laboral de los del personal administrativo: conocimiento, habilidades, personalidad, compromiso, expectativas, Por otra parte la calidad del servicio prestada refleja indicadores importantes que se deben mejorar para el logro de los resultados, tal motivo, se recomienda tomar medidas para mejorar las condiciones laborales, la estabilidad y los beneficios sociales, así realizar planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades detectadas previa evaluación, con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones de trabajo, entre otras.

**Juan Manuel Larrosa (2005), en el estudio Influencia del capital humano y capital social en el desempeño de firmas y profesionales legales<sup>3</sup>, dice lo siguiente:**

La presente investigación intenta estimar la incidencia de variables relativos al nivel de capital humano y capital social como factores determinantes de la performance de una muestra de firmas oferentes de servicios legales. El objetivo del trabajo es analizar información de un sector económico comprendido por las firmas cuyo principal capital es, según se desprende de una vasta literatura, el nivel de capacidad profesional de sus miembros. Como muestra Kox (1993) este tipo de firmas poseen un nivel alto de capital físico fijo y niveles de productividades bajas y sostenidas (comparados con los del sector industrial así como otros sectores de servicios). Es que básicamente, el capital de trabajo de las firmas se sustenta principalmente en su capital humano (es decir el nivel de preparación de sus miembros, la experiencia y antigüedad en el ramo y, finalmente, de la reputación de los mismos) así como del grado de inserción (embeddedness) de la firma en el ámbito social en el cual se desempeña. El capital físico de la firma, en este sentido, resultaría sólo una consecuencia de poseer un nivel de capital humano determinado (aun considerando el caso de herencia de propiedades), un caso diferente al que podría pensarse de una firma manufacturera, la cual al realizar crecientes inversiones físicas debe contratar capital humano de valía y preparación acordes con los que demanda el actual mundo competitivo.

---

<sup>3</sup> Juan Manuel Larrosa (2005), en el estudio Influencia del capital humano y capital social en el desempeño de firmas y profesionales legales



## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 CALIDAD DEL SERVICIO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN PERMANENTE S.A.C**

#### **2.2.1.1 CENTRO DE CAPACITACIÓN PERMANENTE S.A.C.**

**a) Denominación:**

Centro de Capacitación Permanente Sociedad Anónima Cerrada.

**b) Sigla:**

“Centro de Capacitación Permanente S. A. C.” (CECAP)

**c) Capital:**

El capital social de la empresa es la suma de S/. 400.00 Nuevos Soles) representado por 400 acciones nominativas de un valor nominal de S/. 1.00 c/u. totalmente suscrito y pagado en bienes dinerarios.

**d) Socios y Fundadores**

- Eufrasia Nancy Huanca Quispe
- Jhovana Milagros Pari Mamani
- Liliana Mercedes Vásquez Alave
- Edith Haydee Hurtado Ramos
- Yessica Edith Muñoz Sarmiento
- María Elena Llanque Vilca

**e) Año de Creación**

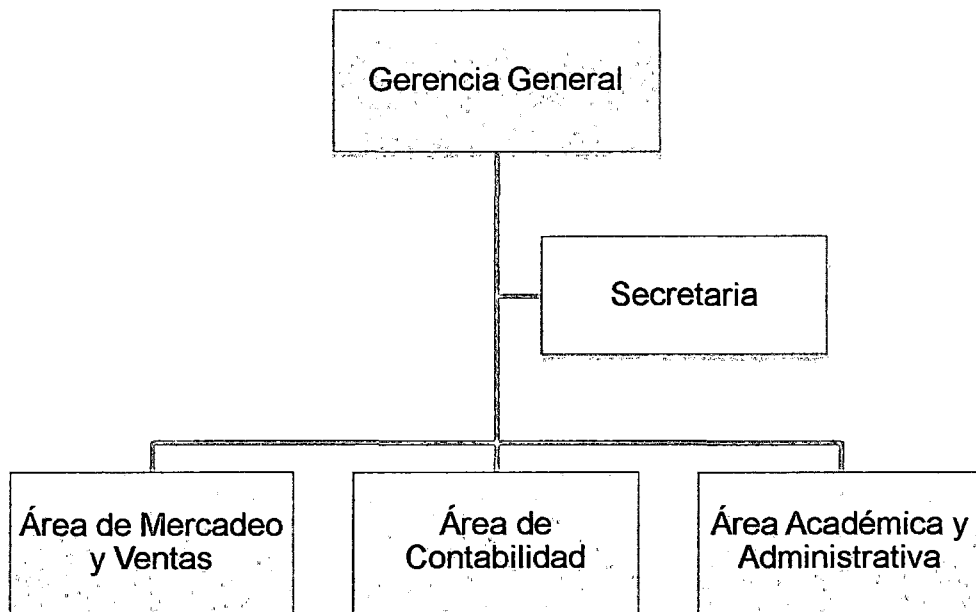
18 de marzo del 2004.

**f) Objeto**

El Centro de Capacitación Permanente S.A.C, es una organización que tiene por objeto brindar servicios educativos, capacitación, formación de recursos humanos y extensión profesional; prestar servicios de asesoría, consultoría, entrenamiento de empresas, elaboración de estudios y proyectos en materia educativa, trabajos de investigación; asimismo la organización de eventos de capacitación y asesoramiento, cursos, talleres, seminarios en general, convenciones, congresos nacionales e internacionales, servicios asistenciales de salud, actividades de proyección a la comunidad, también distribución,

comercialización de publicaciones intelectuales informativas de actualización profesional, y cualquier otra clase de actividades permitidas por las leyes creadas o por crearse conexas e inherentes al rubro principal.

**g) Estructura Orgánica**



Fuente: Área de Administración del CECAP.  
Elaboración: Área de Administración.

### **2.2.1.2 CALIDAD DE SERVICIO**

El término servicio proviene del latín *servitium* y define a la acción y efecto de servir. También permite referirse a la prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales. En el campo de la economía es el conjunto de actividades realizadas por una organización para responder a las necesidades del cliente. De esta forma, el servicio podría definirse como un bien inmaterial.

Los servicios se distinguen de los bienes materiales a partir de cuatro características: la intangibilidad, considerada la más sustancial diferencia entre los bienes y los servicios y posiblemente la única característica en común de todos los servicios, significa que el servicio no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido, por lo que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores manifestado como el temor a verse insatisfechos tras la adquisición; la inseparabilidad, que significa que su producción es inseparable de su consumo; la heterogeneidad, que hace referencia a la dificultad de estandarización dada la alta variabilidad potencial en el desempeño de los servicios, así, los resultados de su prestación, pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, etc.; y por último, el carácter perecedero, o sea, no pueden almacenarse.

Estas características implican que la calidad no pueda ser gestionada de

la misma manera como se hace con los productos tangibles, cuestión que se agudiza debido a la naturaleza subjetiva de la calidad de servicio dada por las percepciones propias del consumidor.

### **2.2.1.3 DEFINICIÓN**

La calidad de servicio percibida por el cliente es entendida como un juicio global del consumidor que resulta de la comparación entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de las organizaciones prestadoras del servicio (Grönroos, 1994; Parasuraman et al., 1985; en Capelleras, 2001).

Siguiendo esta línea de pensamiento Santomá (2008) definió la calidad de servicio como un concepto subjetivo, que depende de las opiniones de los clientes, y que resulta de la comparación que hace el cliente entre la percepción sobre la prestación del servicio y las impresiones previas al consumo.

**Denton (1991)**, indica que la dinámica de los mercados que tienden a la globalización, hace de la prestación de servicios de calidad un factor que todas las empresas desean conseguir con éxito para agregar valor a todos sus procesos. El punto de partida de toda gestión de calidad consiste en captar las

exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que satisfagan sus necesidades.<sup>4</sup>

Según **Ramírez y Cabello (1997)**, la calidad de servicio “Es el propósito que tienen las organizaciones de ofrecer productos y servicios de calidad a sus clientes”. Debe darse la importancia que tiene este aspecto para la implantación y fortalecimiento de una gestión exitosa.<sup>5</sup>

#### **2.2.1.4 DEFINICIÓN DE CALIDAD**

Continuamente se habla de calidad en las empresas, por lo que es importante tener claro a que hace referencia este concepto. A continuación se abordará el tema objeto de estudio mediante las perspectivas que tienen los diversos autores.

Según **Rosander (1994, p. 37)**, E. Deming contempla la calidad “como la producción eficiente que el mercado demanda”.<sup>6</sup>

**Trulock (2000, p. 33)**, la define “La calidad es el resultado de una actitud favorable ante el trabajo”.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> DENTON (2001). Medición de la calidad del servicio. [en línea] <[www.monografias.com](http://www.monografias.com)>

<sup>5</sup> RAMÍREZ y Cabello (1997). Calidad de Servicio. [en línea] <[www.google.com/calidad de servicioc](http://www.google.com/calidad_de_servicioc)>

<sup>6</sup> ROSANDER, (1994). **Los 14 puntos de Deming aplicados a los servicios**. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

En muchas oportunidades se puede apreciar después de realizar una buena labor como está la actitud, ésta es indispensable dentro del concepto de calidad, significa hacer las cosas con deseos de hacerlas bien, por ello el positivismo se refleja en el resultado final. Si se ha hecho un trabajo de corazón y con toda la buena disposición, definitivamente fue un trabajo hecho con actitud, es un trabajo de calidad.

**Gitlon (1990, p. 9)**, aporta; “La calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio; es el punto en el que se sienten que sobrepasan sus necesidades y expectativas.”<sup>8</sup>

En este sentido **Gerson (1994, p. 7)**, apoya el concepto de Gitlon en cuanto a que “La calidad está basada en la percepción del cliente, es cualquier cosa que el cliente percibe como calidad”.

Los clientes puntuarán muy alto a una institución, cuanto satisfaga o exceda sus deseos de producto o servicio, y por lo contrario lo considerarán de mala calidad, cuando al momento de la adquisición no se acerque a sus expectativas, ellos creerán que no hay calidad en lo que ofrecen.

---

<sup>7</sup> TRULOCK, C. (2000). **Calidad. Qué es. Cómo hacerla.** España: Gestión. 2da Edición.

<sup>8</sup> GITLON, H. (1990). **Planificando para la Calidad, la Productividad y la Posición Competitiva.** Colombia: Ventura Ediciones, S.A. de C.V.

Los clientes, son quienes tienen la palabra final acerca de lo que realmente es calidad, son ellos los encargados de definir la verdadera calidad en los productos y servicios, ya que en todo proceso de compra, está presente la atención al cliente, y es la calidad en el servicio prestado, la que el cliente aprecia para determinar si es buena o no.

#### **2.2.1.5 DIMENSIONES DE LA CALIDAD**

**Según Druker (1990)<sup>9</sup>**

- **Fiabilidad**

Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de forma confiable, segura y cuidadosa. Intrínsecamente en éste concepto se encuentra la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, que fiabilidad significa ofrecer el servicio de forma correcta.

---

<sup>9</sup> DRUKER (1990). Dimensiones de la Calidad.USA: Prentice Hall



- **Seguridad:**

Es el sentimiento que tiene un cliente cuando coloca sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible.

Seguridad implica credibilidad, integridad, confiabilidad y honestidad. Lo que quiere decir que no solo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para brindarle al cliente una mayor satisfacción.

- **Capacidad de respuesta**

Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido. Igualmente, tiene que ver con el cumplimiento de los compromisos contraídos.

- **Empatía**

Es la disposición que tiene la organización para ofrecerles a sus clientes cuidado y atención personalizada, la posibilidad de entrar en contacto con la empresa y la factibilidad con que pueda lograrlo.

- **Intangibilidad**

Pese a que exista intangibilidad en el servicio, se hace necesario considerar lo siguiente:

La interacción humana para suministrar un servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente, esto es lo que se denomina el momento de la verdad. Trascurre durante los primeros diez segundos, los cuales serán suficientes para que la persona perciba el entorno, la credibilidad y la calidad del servicio. Un momento de la verdad no es en sí, ni positivo ni negativo; lo que vale es el resultado del mismo.

#### **2.2.1.6 DEFINICIÓN DE SERVICIO**

Antes de entender el concepto de calidad de servicio, se debe abordar la definición de la segunda variable que la compone; el servicio.

Para **Ginebra y Arana (1994)** es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y la gentileza. Si no hay clientes no hay empresas y un cliente satisfecho es la mejor garantía de competitividad y lealtad. En las

empresas excelentes el servicio es sinónimo de calidad, donde los clientes se merecen lo mejor.<sup>10</sup>

Vallenilla (2005, p. 38), en su artículo de la revista DEBATES IESA define el servicio como “intangible”, apoyando su teoría sobre la base conceptual de Kotler (2001) un autor citado por él, quien aporta que el servicio “Constituye una actuación que un grupo de personas (proveedores) realiza para otro grupo de personas (consumidores) y no resulta en la transferencia de propiedad de objeto alguno”.<sup>11</sup>

El autor hace referencia al servicio intangible, puesto que no existe la posición de un objeto físico palpable que se negocie, sino de algo que solo se aprecia y que puede ser medido por quien lo percibe.

Berry (1989, p. 25), define el servicio como un “Proceso, mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones”, junto con esta clara definición describe las características que componen el servicio:<sup>12</sup>

1. **Intangibilidad:** el autor aporta que son intangibles por cuanto no se pueden tocar, probar, oler o ver. “Los consumidores que van a comprar servicios,

---

<sup>10</sup>GINEBRA, J. y Arana, R. 1994. Dirección de Servicio: La Otra Calidad. México:McGraw-Hill. México.

<sup>11</sup>VALLENILLA, R. (2005). ¿Cómo se hace tangible la promesa de un servicio? El caso de la Banca. Revista DEBATES IESA. Volumen X, Número 3.

<sup>12</sup>BERRY L. 1997. Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total. Santa Fe de Bogotá: McGraw- Hill Interamericana.

generalmente no tienen nada tangible que colocar en la bolsa de la compra". Las tarjetas de créditos, una cuenta plasmada en una libreta, chequeras, entre otros; pueden verse como el producto del servicio, pero la esencia del servicio radica en los medios que se usan para venderlo.

2. **Heterogeneidad:** el servicio puede variar, por ser desempeñado por personas, Berry comenta al respecto, que los cajeros por mas corteses que sean no pueden trabajar de la misma manera todos los días, habrán días no muy buenos en los que el humor variará por lo tanto la prestación del servicio también se verá variada.
  
3. **Inseparabilidad de producción y consumo:** esta característica se debe a que normalmente el consumidor está presente a la hora de recibir el servicio, así mismo para ofrecer el servicio se requiere de la presencia del proveedor junto con el consumidor.
  
4. **Caducidad:** otros autores también lo denominan, no almacenable, esto se debe a que se produce lo que se vende y se vende lo que se produce, si el servicio no puede ser usado cuando se dispone, se pierde.

Las características reflejan la verdadera esencia de lo que significa el servicio, es importante conocerlas, pues su definición es difícil, y sabiendo sus

características, se puede tener una visión más clara, así como también se puede tener al explicar el triángulo del servicio.

A juicio de Desatricket (1990), las características de los servicios son las siguientes:

- Un servicio no puede conducir, inspeccionar o almacenar centralmente.
- Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que esté más allá de la influencia inmediata a la gerencia.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.
- Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, no se puede repetir, entonces las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.
- La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

#### **2.2.1.6.1 EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO**

En su complejidad Carlzon (2002, p. 1), parte de (...) “concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente

manteniendo relaciones simbólicas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas".<sup>13</sup>

Por su parte Albrecht y Bradford (1990), presumen que en el triángulo del servicio, la compañía y el cliente están íntimamente vinculados, bajo la filosofía de Gerencia de Servicio, una filosofía donde el cliente, los sistemas y el personal están integrados y conforman la estrategia del servicio.

La compañía engloba una serie de recursos y elementos orientados a la atención del cliente. La satisfacción del cliente, es el objetivo primordial, producto generado de la relación de un sistema adecuado, personal capacitado, y un conjunto de estrategias enfocadas hacia el cliente.

Sus componentes se pueden definir por separado:

1. Cliente (Corazón); Es la parte más importante del triángulo, pues la operatividad de los demás elementos dependen del cliente. Por esta razón, se hace indispensable, usar las herramientas que posee la organización para conocer las necesidades, expectativas y deseos de los clientes a fin de satisfacerlos, mediante la prestación de la calidad del servicio.

---

<sup>13</sup> Carlzon, Jan (2002). El momento de la verdad. [En línea]. <<http://www.ejecutivodigital.com.mx>>

2. **Estrategia del Servicio;** Son los medios a través de los cuales la empresa desea alcanzar su misión, la importancia de atribuirle valor, radica en la inclusión de las ideas de los clientes, para que pueda surgir una mejor estrategia de negocio.
  
3. **Personal;** Incluye todos los miembros de la organización, entre ellos: ejecutivos, gerentes, y empleados que fueron educados para atender al servicio, es el conocimiento que la gerencia de servicio les atribuye para crearles el compromiso con el servicio.
  
4. **Sistemas;** Todas las personas de contacto con el cliente, deben estar familiarizados con el sistema que se requiere para prestar el servicio dentro de la organización.

Todos estos componentes, generan una visión a las organizaciones, para que planifiquen respecto a cómo deben prestar el servicio, sin desligar las partes que componen el triángulo, a fin de lograr la excelencia en el servicio.

## **2.2.2 DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD TACNA**

### **2.2.2.1 DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA: POLÍTICA GENERAL DE LA INSTITUCIÓN**

#### **Visión institucional**

Ser una región líder en salud, especializada y reconocida que brinde a la población calidad de servicios y gestión de los recursos.

#### **Misión**

Promover y garantizar la eficiencia y eficacia en las acciones de promoción, prevención y atención integral enfatizando la población más pobre y vulnerable.

#### **2.2.2.1.1 DENOMINACIÓN, NATURALEZA Y FINES**

La Dirección Regional de Salud de Tacna, es el órgano desconcentrado del Gobierno Regional de Tacna, con dependencia legal y administrativa de la Gerencia Regional de Desarrollo Social, ante quienes da cuenta de su gestión. Asimismo, es el órgano que por delegación de la Alta Dirección del Ministerio de



Salud ejerce la autoridad de salud en la Región, de quien mantiene dependencia técnica y funcional.

La Dirección Regional de Salud, según la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, es la responsable de la implementación y ejecución de las políticas sectoriales nacionales y de las políticas regionales sectoriales, en el ámbito regional.

#### **2.2.2.1.2 FUNCIONES GENERALES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA**

La Dirección Regional de Salud de Tacna, directamente o a través de las entidades competentes, deberá lograr las siguientes funciones generales:

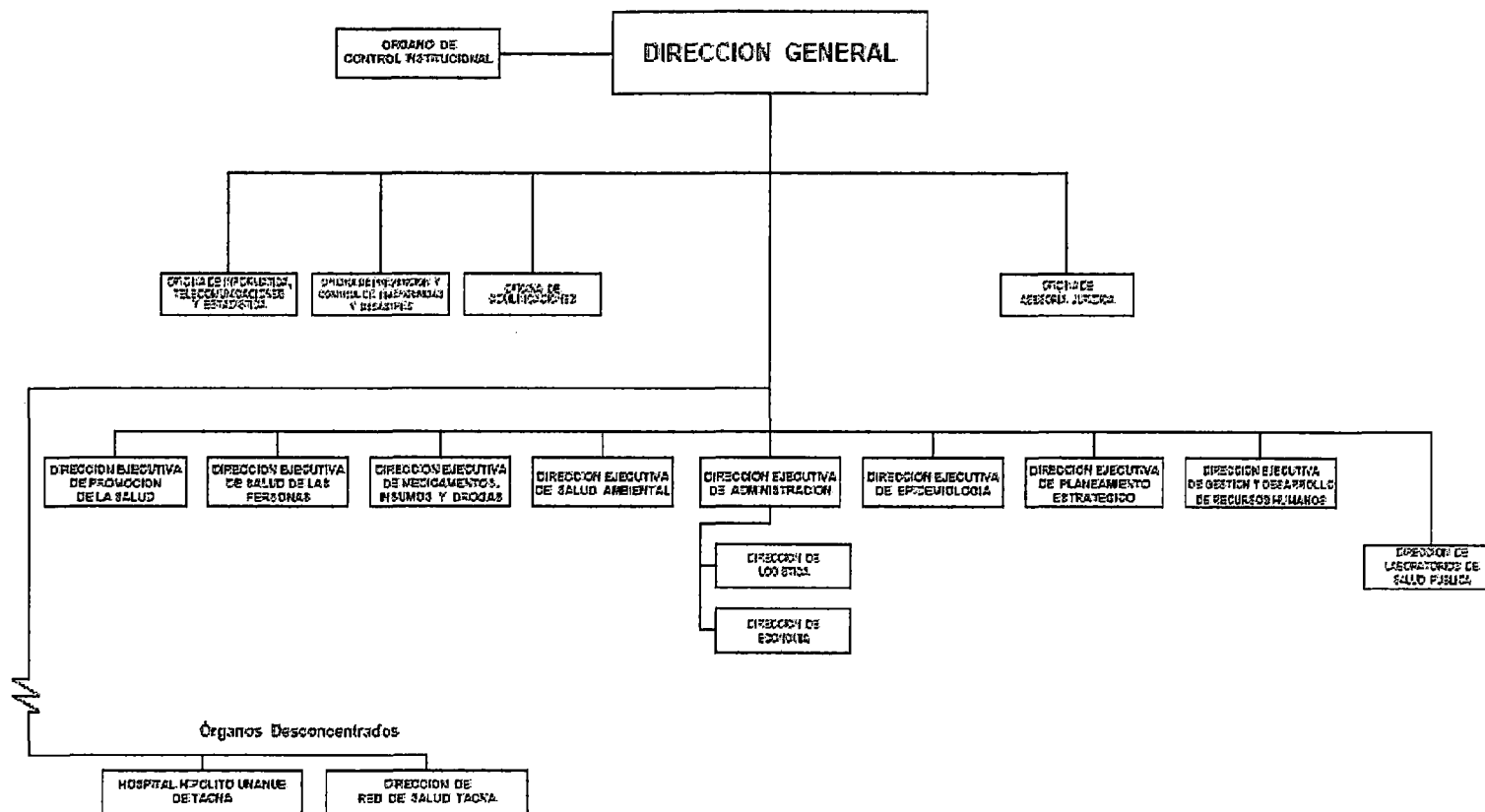
- a) Lograr que se cumpla la política, visión, misión, objetivos y normas nacionales de salud.
- b) Regular complementariamente, en materia de salud y evaluar el cumplimiento de las normas de salud por las entidades públicas y privadas en su jurisdicción.
- c) Proponer las políticas, objetivos, metas y estrategias nacionales y regionales de salud a la Alta Dirección del Ministerio de Salud y al Gobierno Regional.

- d) Brindar en forma eficaz y oportuna, la asistencia, apoyo técnico y administrativo a la gestión de las Direcciones de Red de Salud y de los Hospitales bajo su dependencia y jurisdicción.
- e) Cumplir y hacer cumplir los procesos organizacionales establecidos a las entidades públicas y privadas del sector salud, que debe supervisar, evaluar y controlar en su jurisdicción.
- f) Lograr la oportuna regulación, supervisión, inspección y control del cumplimiento de las normas y procedimientos, por las personas jurídicas y naturales, en la promoción de la salud, la prevención de riesgos y daños, la atención de la salud de las personas, la salud ambiental, el control sanitario de la producción, comercialización, dispensación y expendio de medicinas insumos y drogas y la participación en la prevención y control de emergencias y desastres.
- g) Dirigir y ejecutar los procesos de protección, recuperación y rehabilitación de la salud de la población, a través de los hospitales y entidades públicas y privadas del sector salud en su jurisdicción.
- h) Proteger la vida y salud de todos los niños por nacer desde su concepción y registrarlos oficialmente como concebidos y sujetos de los derechos constitucionales.
- i) Promover la salud y prevenir los riesgos y daños a la salud de la población en el marco de los objetivos a largo plazo de Perú Vida 2012 y de los Lineamientos de Política Sectorial para el período 2002-2012.

- j) Lograr que se capacite a las madres y familias en la estimulación prenatal, la adecuada nutrición materna y la preparación para el parto con participación paterna.
- k) Establecer el control prenatal y el acceso al parto institucional de todas las mujeres gestantes por las entidades competentes.
- l) Lograr que las personas, familias y comunidades adopten hábitos saludables y desarrollen entornos saludables.
- m) Implementar y cautelar el desarrollo de estrategias de Promoción de la Salud y contribuir a la construcción de una cultura de salud basada en la familia como unidad básica de salud.
- n) Lograr que se capaciten a las familias para que ejerciten los hábitos de higiene, la estimulación temprana de los niños, la maternidad y paternidad responsable y el desarrollo en los jóvenes de las habilidades psicosociales para una vida digna y sana, en el marco de una cultura de vida y paz.
- o) Lograr que en la familia, escuela y comunidad, se eduque a la persona, con el fin de erradicar el consumo de drogas, tabaco y alcohol, que afecta la salud física y mental de la persona, familia y comunidad, así como sobre los medicamentos, sus riesgos y su uso apropiado.
- p) Lograr que se incremente la actividad física, la práctica del deporte, las prácticas adecuadas de alimentación y la detección precoz, para la prevención de las enfermedades no transmisibles.

- q) Lograr que las familias, escuelas y comunidades integren en sus actividades la prevención de accidentes, emergencias y desastres, acordes a la situación geográfica y riesgos climatológicos.
- r) Lograr la inmunización de todas las personas contra las enfermedades transmisibles.
- s) Reducir el impacto de las emergencias y desastres sobre la salud de la población, el ambiente y los servicios de salud y proteger, recuperar y mantener oportunamente la salud de las personas y poblaciones afectadas.
- t) Lograr el apoyo y coordinación intersectorial a nivel regional para la salud de la población asignada.
- u) Supervisar la disponibilidad, equidad, calidad, eficacia, eficiencia, productividad, economía y otros indicadores requeridos en las prestaciones de salud de todas las entidades públicas y privadas en su jurisdicción.
- v) Ejecutar la habilitación, categorización y acreditación de las entidades y servicios públicos y privados de salud, en coordinación con la Dirección General de Salud de Personas y en cumplimiento a las normas pertinentes.
- w) Lograr que las entidades y organizaciones públicas y privadas y las personas naturales, que desarrollen actividades afines para el Sector Salud, se mantengan informadas y den cumplimiento a los dispositivos legales para la Salud.
- x) Lograr que toda la población cuente con información confiable, auténtica, veraz y oportuna sobre las enfermedades en la región, así como de las medidas preventivas o de detección precoz.

### 2.2.2.1.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA



Fuente: Oficina de Planificación de la DIRESA.  
 Elaboración: Departamento de Sistemas

## **2.2.2.2 DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO**

### **2.2.2.2.1 EL CAPITAL HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN**

En el orden económico actual, la capacidad de las organizaciones está asociada con su capital humano, por lo que estas pasan a valer no por sus activos físicos, sino por su capital intelectual.

La Gestión del Componente Humano es vista con un enfoque estratégico para adquirir, desarrollar, gestionar, motivar y lograr el compromiso de los recursos clave de la organización: los hombres que trabajan en ella y para ella. Uno de los aspectos básicos de la gestión moderna del componente humano va encaminada a reclutar, seleccionar, preparar, estimular, conservar y fidelizar a esos trabajadores de resultados elevados<sup>14</sup>.

Un sistema de Gestión del Capital Humano debe ser coherente, flexible, eficaz, adaptable, animado, integrado e innovador. La tendencia más avanzada y moderna de las empresas en punta es la de ver en su personal un verdadero recurso en el que hay que invertir.

En el criterio de la autora, la mayor ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro

---

<sup>14</sup>ACOSTA, Jorge & Alberto et al. Recursos Humanos en empresas de Turismo y hostelería. 2002, Pearson.Educación, S.A

de ella de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias. No basta gestionar el conocimiento, lo más importante es su aplicación y medición práctica para provocar cambios psico-económico-sociales.

"Una planificación adecuada de los Recursos Humanos requiere una política de capacitación permanente del personal"<sup>15</sup>

#### **2.2.2.2.1.1 DEFINICIONES Y/O CONCEPTOS**

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la

---

<sup>15</sup> CRUZ, Peggy et al, Universidad de Antofagasta, Chile, Facultad de Educación.(en línea) 2004 Disponible en : <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml> ( Consulta: 7 de abril 20011)

productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

Tomamos a Olivier Blanchard, quien considera al Capital Humano como el conjunto de codificaciones que poseen los trabajadores de la economía ...una economía que tenga muchos trabajadores codificados probablemente será mucho más productiva que una en la que la mayoría de ellos no sepa leer ni escribir.

Michael Parkin, define al Capital Humano como el valor de la educación y habilidades adquiridas de una persona.

Para Graham Bannock, R.E Baxter y Ray Rees, el Capital Humano es: "Capacitación, experiencia y habilidades que posee un individuo y que le permiten obtener un ingreso. Se puede considerar que el ingreso que obtiene al ofrecer servicios personales (en oposición al hecho de prestar DINERO o permitir el uso de una propiedad) es el rendimiento del capital humano que posee. Es posible interpretar un periodo de entrenamiento, formal o informal y la adquisición de esas habilidades como un proceso de creación del capital humano, al igual que cuando la cantidad de maquinaria, edificios, etc., crea capital físico.



Finalmente Jorge Fernández Baca (Capital Humano, Instituciones y Crecimiento) cita a Robert Lucas cuando este define al capital Humano individual como el nivel general de habilidades de un trabajador.

#### **2.2.2.2.2 DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO**

En los procesos laborales, las empresas exitosas buscan siempre reconocer a los mejores empleados partiendo de criterios la mayoría de las veces altamente subjetivos, de ahí que en los últimos años, y gracias al desarrollo que han tenido los departamentos de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional, se han creado instrumentos dirigidos a evaluar el desempeño o ejecutoria de los trabajadores para así poder otorgar los reconocimientos o refuerzos positivos que cada organización considere pertinente.

Todo sistema de evaluación, posee en sí mismo un grado mayor o menor de subjetividad en tanto que se aplica según el criterio de aquel que ejecuta dicho sistema. Es decir, los instrumentos que se elaboren pueden ser mejores empero, dependerá de quien lo utilice, el que sea más o menos objetivo, sin embargo partimos del criterio de que todo instrumento debe buscar siempre su perfección brindándole a quien lo utilice la oportunidad de no obviar la subjetividad a la que hacíamos referencia, sino que más bien la tenga siempre presente en aras de tratar de minimizarla.

En el caso de los procesos de evaluación de méritos, de desempeño, de rendimiento laboral y otros nombres que se le han dado, y que en su esencia lo que pretenden es evaluar al trabajador en la ejecución de sus labores, existe por lo tanto un nivel de subjetividad que puede ser menor o mayor dependiendo de varios de los elementos que intervienen en dicho proceso, tales como el evaluador, el evaluado, el instrumento utilizado donde se puede señalar la redacción, facilidad de uso, el período de tiempo que se evalúa, la validación estadística del puntaje y la forma en cómo se estableció el mismo, o sea como se le dio el peso relativo a cada factor. También se pueden considerar otros aspectos tales como los procesos de capacitación y homologación de criterios en los evaluadores y evaluados, la recopilación de la información, la fijación de objetivos si es que los hubo, la validación previa, etc.

En ese sentido es responsabilidad central de un Departamento de Desarrollo Organizacional el establecer con claridad cuáles son los factores o variables que pueden incrementar la subjetividad para tomar medidas atinentes que disminuyan al máximo dicha subjetividad, de ahí que el implementar un sistema de este tipo no sea tarea fácil, sino mas bien sea un proceso difícil, en el cuál pueden surgir con gran facilidad las más diversas y coloridas críticas que tienden a desmotivar la realización de un buen trabajo.

#### 2.2.2.2.1 DEFINICIONES Y/O CONCEPTOS

“El concepto de desempeño laboral hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización”.<sup>16</sup>

“El desempeño laboral es el esfuerzo de cada individuo; el cual está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo que está referido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y por la otra por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar”.<sup>17</sup>

El desempeño laboral según Chiavenato (2000)<sup>18</sup>, es el rendimiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Asimismo, señala que el desempeño esta dado por las conductas tangibles, observables, medibles y otras que se pueden deducir; como resultado obtenido por cada unidad que realiza la actividad.

---

<sup>16</sup>GONZALES Lesmes, Fernando (2008).Desempeño Laboral. [en línea] <<http://es.wikipedia.org/wiki/Desempeño>>

<sup>17</sup> William B. Wrther, Jr. y Heith Davis. (2005). El Desempeño Laboral. [en línea] <[www.otic.alianza.cl](http://www.otic.alianza.cl)>

<sup>18</sup>CHIAVENATO, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. México: Edit. Mac Graw Hill.

**Milkovich y Boudrem (1994)<sup>19</sup>** Considera una serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

**Druker (2002)<sup>20</sup>**, al analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

**Robbins (2000)<sup>21</sup>**, plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

---

<sup>19</sup>MILKOVICH, G y Boudrem, T. (1994) Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia. Estados Unidos. Addison Wesley. Iberoamericana.

<sup>20</sup>DRUCKER, P. (2002). Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Bogotá: Grupo. Editorial Norma.

<sup>21</sup>ROBBINS, S. (2000). Administración. Décima Edición. México: Prentice Hall

## 2.2.2.2.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño laboral es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Al respecto, Chiavenato<sup>22</sup>, expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

- **Factores actitudinales:** disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.
- **Factores operativos:** conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo, etc.

Benavides<sup>23</sup>, relaciona la evaluación del desempeño laboral con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño.

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill. Pg. 49

**Según Werther y Davis (1996)**, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

#### **2.2.2.2.3 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

“Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”<sup>24</sup>.

#### **2.2.2.2.4 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- Motivar al trabajador para que mejore el desempeño
- Convertirse en un instrumento que determine los incrementos salariales
- Brindar elementos para la planificación profesional de los trabajadores
- Determinar áreas de capacitación para el personal
- Coadyuvar en la fijación de objetivos para el trabajador
- Proceso de traslados, despidos y/o eliminación de empleados de bajo rendimiento

---

<sup>23</sup> BENAVIDES, O. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.

<sup>24</sup> CHIAVENATO, I. (2004). “Introducción a la Teoría General de la Administración”.

- Establecer instancias de comunicación y retroalimentación entre jefes y trabajadores. Y por supuesto, el evaluar al trabajador con la mayor objetividad posible dentro de una perspectiva de mejoramiento continuo.

#### **2.2.2.2.5 USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa”<sup>25</sup>.

Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño, trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.

---

<sup>25</sup> *Ibíd.* pág.84

- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

#### **2.2.2.2.6 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

“Los beneficios fundamentales de la evaluación del desempeño laboral pueden ser presentados en tres fases”<sup>26</sup>:

- a) Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- b) Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- c) Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

---

<sup>26</sup> CHIAVENATO. op. Cit. p. 86



**Chiavenato (2004)<sup>27</sup>**, refiere que “Cuando un programa de evaluación del rendimiento está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

**a) Beneficios para el individuo:**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

---

<sup>27</sup> CHIAVENATO. op. Cit. p. 90

- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

**b) Beneficios para el jefe**

- Evaluar mejor el rendimiento y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

**c) Beneficios para la empresa**

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

#### 2.2.2.2.7 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Chiavenato (2004)<sup>28</sup>, identifica las siguientes ventajas de la Evaluación del Desempeño:

- **Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Políticas de Compensación:** la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- **Decisiones de Ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el

---

<sup>28</sup> CHIAVENATO. op. Cit. p. 96

desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

- **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la Información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

### **2.2.2.3 LA CAPACITACIÓN DEL COMPONENTE HUMANO. FACTOR ESENCIAL PARA SU DESEMPEÑO**

Es indispensable garantizar la excelencia en el servicio como factor esencial del desarrollo laboral, a través del empleo de una fuerza de trabajo debidamente calificada que cumpla determinados requisitos de idoneidad y disciplina.

La capacitación es una herramienta imprescindible de cambio positivo en las organizaciones. Hoy no puede concebirse solamente como entrenamiento o instrucción, supera a estos y se acerca e identifica con el concepto de Educación.

La tarea de la función de capacitación es mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que el componente humano esté formado y preparado para superarse continuamente, debe desarrollarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización. En la actualidad la capacitación del componente humano "es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos"<sup>29</sup>

Para las empresas u organizaciones, la capacitación del componente humano debe ser de vital importancia porque "...contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa"<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal. Prentice Hall. 6ta Edición, México, 1994.

<sup>30</sup> SOSA Sálco, Mariano. La capacitación y el desarrollo del capital humano. (en línea) Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) (Consulta: 17 de marzo del 2011)

La planificación adecuada del componente humano requiere una política de capacitación permanente del personal, ya que los jefes deben ser los primeros interesados en su propia capacitación y los primeros responsables de capacitar a sus subordinados, cada uno debe estimular a los colaboradores a que se preparen constantemente para estar a la altura de los nuevos cambios, para seguir contribuyendo con la organización y con su propia supervivencia.

En relación con la capacitación debe tenerse en cuenta:

- **La participación total:** identificación de las necesidades específicas de capacitación, la identificación de las alternativas para satisfacer las necesidades específicas de entrenamiento precisadas por cada trabajador y su jefe inmediato.
- **La rentabilidad:** Lo gastado para entrenamiento y desarrollo debe producir mejoras en el desempeño individual, calidad, productividad y servicios que representen más que lo erogado.
- **La instrumentación:** En los programas de capacitación se deben impartir cursos efectivos de entrenamiento, validados por su utilidad y entrenar a instructores competentes para optimizar tiempo, costos y resultados de la capacitación.

El desarrollo del componente humano y la formación deben ser la plataforma de lanzamiento del cambio organizacional, para lo cual debe

concretarse un plan de formación integral, permanente y coherente, parte indispensable del proceso de planificación estratégica de la empresa.

Para desarrollar con éxito este plan, deben tenerse en cuenta cuatro factores básicos:<sup>31</sup>

- Se debe contar, desde el primer momento con el apoyo e implicación de todos los miembros del staff directivo de la empresa.
- Ha de conseguirse que todo el mundo comparta la idea de que el proceso formativo ha de ser una parte fundamental en el negocio de la empresa. El receptor de las acciones formativas ha de estar dispuesto y motivado para la participación en las mismas.
- Se debe disponer de un Departamento de Formación que desarrolle un papel activo y de servicio en la organización.

El Plan de Capacitación es una herramienta con un enorme potencial, debe ser dinámico, flexible, que permita la inclusión de las acciones formativas precisas en cada momento aunque no estén previamente planificadas. Deben tenerse en cuenta: la detección de las necesidades del individuo, la detección de las necesidades del puesto de trabajo y la detección de las necesidades de la organización.

---

<sup>31</sup> COLLANTES, Jorge .Elaboración de un Plan de Formación en la Empresa Turística. Revista Excelencias de la Formación.



La misión y la visión de la organización coadyuvan a fijar los objetivos de la capacitación, pues en ellas se da respuesta a qué clase de empresa somos, a qué nos dedicamos, qué tipo de empresa queremos ser. Es esencial el diagnóstico de las necesidades de formación, porque su repercusión es estratégica para cualquier organización contemporánea.

La formación responde a la necesidad de dotar de mejores habilidades a las personas, de adaptar a las personas a los cambiantes requisitos de sus puestos de trabajo, a cambios tecnológicos, o simplemente de dar una formación general mejor, más amplia, todo ello con el fin de aumentar las competencias del factor humano y por consiguiente, la competitividad de la empresa. Existen varios métodos de formación o capacitación.<sup>32</sup>

- El desarrollo de habilidades y destrezas para condiciones particulares de la empresa, requieren de entrenadores, generalmente internos. (Puede ser mediante entrenamiento en el puesto de trabajo. y formación fuera del puesto de trabajo, en la propia empresa).
- Desarrollo de supervisores, gerentes y de personal de cierto nivel jerárquico dentro de la organización y es ideal para impartir conocimientos generales sobre temas de Administración, personal, técnicos.

---

<sup>32</sup> CUESTA, Santos, Armando. Gestión de competencias. Editorial Academia, La Habana, 2001.

- Una combinación de los dos anteriores y por supuesto, su aplicación es amplia y generalmente es el que rinde mejores resultados debido a su flexibilidad.

El criterio hallado en la bibliografía acerca de que los beneficios derivados de la capacitación en general son de dos tipos: tangibles y medibles, y no tangibles.” Los no tangibles provienen de los puntos de vista de los participantes y de los capacitadores, son subjetivos y la información se obtiene de los reportes de capacitación o de seguimiento.”<sup>33</sup>

En la actualidad el conocimiento de tendencias del servicio moderno y las necesidades de las personas han ido variando, existe una mayor sensibilidad e interés en los trabajadores. Cada día las exigencias de los usuarios son mayores y existe una asociación mayor de la tecnología con el servicio.

---

<sup>33</sup> SALAIZA Lizárraga, Flor. 2004. Efectos de la educación continua a distancia: una propuesta para la evaluación de cursos de Capacitación intensivos en conocimientos ( en línea) marzo 2004 Disponible en: [http://eltintero.ruv.itesm.mx/num\\_03/articulos\\_cont1.htm](http://eltintero.ruv.itesm.mx/num_03/articulos_cont1.htm) ( Consulta: 20 de marzo 20011)

### **2.2.2.3.1 EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN**

Una de las contradicciones más interesantes en el campo de la capacitación en el mundo empresarial actual, es que se invierte una importante cantidad de dinero en acciones cuya rentabilidad no es medida.

Dicha contradicción es producto de que en la actualidad son muy pocas las organizaciones que han hecho una introducción del tema Evaluación de Impacto y en consecuencia tampoco miden los resultados de la capacitación específicamente, que se incorporan al nivel de aprendizaje de los conocimientos.

La necesidad de relacionar directamente el concepto de Capacitación y el de Impacto de la Capacitación es cada vez más fuerte, para relacionar los dos conceptos el punto de mira está en la consecución del aprendizaje efectivo y sistematizado.

En el siglo XIX la evaluación experimentó un gran impulso debido al desarrollo económico y la movilidad social, que requerían una selección más válida y efectiva.

Evaluar constituye un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados. La Evaluación es un proceso

que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas.

La capacitación garantiza que una persona no competente y por lo tanto no adecuada para las políticas de la empresa, orientadas a resultados, a la satisfacción de los trabajadores y a los clientes, se transforme en una persona eficiente con los Conocimientos, Actitudes y Habilidades adquiridas con la formación.

El traslado de los contenidos aprendidos al puesto de trabajo es lo que se conoce como Transferencia de la Capacitación. Al aplicar lo aprendido y utilizarlo efectiva y regularmente en el puesto de trabajo, hay transferencia. Esta transferencia de conocimientos, genera un impacto el cual debe ser medido para poder maximizar los efectos positivos y eliminar los negativos. Para ello se debe realizar una evaluación o análisis del impacto que ha tenido la formación.

La capacitación debe comprenderse de forma completa o integral en sus tres vertientes:

- Asimilación de Conocimientos-----CONOCIMIENTOS.
- Adquisición de Habilidades----- HABILIDADES.
- Cambio de Actitudes-----ACTITUDES.

La APTITUD necesaria para la realización óptima de las tareas propias del puesto de trabajo, es el resultado de la conjugación de estas tres mencionadas vertientes: las personas que han asimilado los conocimientos han adquirido las HABILIDADES y han cambiado (positivamente) sus ACTITUDES, ya son aptas para realizar eficazmente las tareas encomendadas: ya que poseen los CONOCIMIENTOS necesarios.

La evaluación del impacto debe contemplar la evaluación de estos tres componentes: Conocimientos, Habilidades y Actitudes, y se puede manifestar en la utilización de lo aprendido en una nueva situación, la contextualización de los recuerdos y la asociación de lo aprendido con cosas similares aprendidas anteriormente.

Aunque se han hecho aportes en evaluación del impacto de la capacitación aún no existe una metodología definida que permita evaluar los resultados de la capacitación en la gestión de la empresa, o sea sus beneficios en el mejor desempeño de sus trabajadores.

Los principales conceptos que en la actualidad se exponen son los siguientes:

- a) La Evaluación de Impacto es la comparación de los cambios producidos entre una situación inicial y otra, luego de la intervención de la capacitación.
- b) La Evaluación de Impacto está definida como un sistema para brindar información, estadísticamente confiable, de los resultados de un proyecto de formación o programa de capacitación, que permita seguir su proceso y medir el impacto incremental producido por los servicios que brinda, sobre su muestra a evaluar.
- c) Por Evaluación de Impacto se entiende el proceso evaluativo orientado a medir los resultados de las intervenciones, en cantidad, calidad y extensión según las reglas preestablecidas y compara la planeación con el resultado de la ejecución

Durante décadas, la idea predominante era “evaluar es medir”, dándole peso únicamente a las dimensiones e indicadores cuantitativos. Actualmente, la Evaluación de Impacto es valorada como un proceso amplio y global, en el que al abordaje cuantitativo se agregan técnicas cualitativas. En este contexto, la Evaluación de Impacto, busca medir los cambios derivados de la aplicación del programa formativo, en la empresa, los directivos, los trabajadores y los clientes.

En el ámbito de la capacitación, la evaluación se refiere específicamente al proceso de obtener y sopesar toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de

objetivos. Esta recolección sistemática y análisis de la información es necesaria para tomar decisiones efectivas relacionadas con la selección, adopción, diseño, modificación y valor de un programa de capacitación. “La pregunta acerca de qué evaluar es crucial para la estrategia de la evaluación, su respuesta dependerá del tipo de programa de capacitación, de la organización y de los propósitos de la evaluación”<sup>34</sup>

#### **2.2.2.3.2 MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA ACTUALIDAD**

**Impacto de la capacitación:** Situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos, en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad. La evaluación del impacto es un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de capacitación estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto.

**Indicadores de Impacto:** Aquellos sobre los que vamos a medir el cambio que se ha producido.

---

<sup>34</sup> SALAIZA Lizárraga, Flor. 2004. Efectos de la educación continua a distancia: una propuesta para la evaluación de cursos de Capacitación intensivos en conocimientos (en línea) marzo 04 Disponible en: [http://eltintero.ruv.itesm.mx/num\\_03/articulos\\_cont1.htm](http://eltintero.ruv.itesm.mx/num_03/articulos_cont1.htm) (Consulta: 20 de marzo del 2011)

Un Modelo de Evaluación de Impacto (M.E.I.) es un punto de referencia para imitarlo o reproducirlo para la estimación de los conocimientos, actitudes y rendimiento de los alumnos después de la huella o señal que ha dejado (en este caso particular de estudio) la capacitación.

Los Modelos de Evaluación de Impacto que se han creado, se han hecho con el objetivo de crear un camino particular aplicable a cada caso, para desarrollar el proceso de Evaluación del Impacto de la Capacitación de una forma específica. Algunos han hecho una separación de niveles de evaluación, otros han organizado el proceso de la implementación según las dimensiones y sus correlaciones, pero de forma general el objetivo de todos es poder evaluar el impacto que ha tenido la aplicación, ya sea de algún programa, de la capacitación o de otro proceso que pretenda lograr una mejoría en cualquier sector.



### 2.2.2.3.3 PRINCIPALES MODELOS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO UTILIZADOS EN LA ACTUALIDAD

#### A) Modelo de Kirkpatrick (1959)

Es conocido como el modelo pionero de evaluación. Desde su surgimiento ha sido el más utilizado por sus características de simple, flexible y completo. Consta de cuatro niveles, dispuestos en una jerarquía de tal modo que, la evaluación comienza siempre por el nivel I y termina en el nivel IV y cada nivel sirve de base para construir los siguientes.<sup>35</sup>

Estos niveles son:

- **Nivel I: Evaluar la Reacción**

Para comenzar la evaluación se debe preguntar si a los participantes les gusta el programa de entrenamiento, su percepción. Para definir lo qué es la reacción, se debe conocer, qué tan favorablemente reaccionan los participantes a la formación ("Satisfacción del Cliente"). Para ello se debe, reunir las reacciones en lo que respecta al instructor, al curso y al ambiente de aprendizaje.

---

<sup>35</sup> STEGMANN, Tania, Modelo de evaluación de capacitación de Kirkpatrick. (en línea) 2004. Disponible en: [http://www.fundacionsepec.cl/educacion-emocional/03\\_contenidos/pdf/MODELO%20Kirkpatrick.pdf](http://www.fundacionsepec.cl/educacion-emocional/03_contenidos/pdf/MODELO%20Kirkpatrick.pdf). (Consulta: 10 de enero 2011)

- **Nivel II: Evaluar el Aprendizaje**

En este nivel, se centrará la atención en el desarrollo de destrezas, conocimientos o aptitudes de los participantes: han alcanzado los propósitos? El aprendizaje es el conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes adquiridas después del curso de capacitación y garantiza la conexión hacia otros niveles. Los métodos usados para medir el aprendizaje son: entrevistas, encuestas, test o pruebas (pre-post-) para comprobar los avances, observaciones, combinaciones. Para realizar la evaluación de este nivel, se debe utilizar un grupo de control, si es posible; evaluar conocimiento, capacidades, y/o actitudes antes y después; obtener 100% de participación o usar una muestra estadística; hacer un seguimiento apropiado.

- **Nivel III: Evaluar el Comportamiento**

Debe preguntarse Utilizan las nuevas destrezas, conocimientos y aptitudes en su vida diaria. El comportamiento es la transferencia de los conocimientos, capacidades y/o actitudes hacia el mundo real, lo cual implica que para su verificación se debe hacer una medición del cumplimiento de los objetivos de realización. En primer lugar se debe, observar al ejecutante, vigilar las personas claves que le observan, usar listas de chequeos, cuestionarios, entrevistas o combinaciones. Para desarrollarlo se debe, evaluar antes y después de la formación, permitir un tiempo amplio antes de observar, vigilar las

personas claves, considerar costos versus beneficios: 100% de participación o una muestra, evaluaciones repetidas a intervalos apropiados, hacer uso de un grupo de control.

- **Nivel IV: Evaluar los Resultados**

Este nivel está enfocado a la empresa: aumento de la producción, mejora de la calidad, disminución de costos, aumento de ventas. Desde una perspectiva organizacional, esta es la principal razón para llevar a cabo un programa de entrenamiento y la evidencia está en el trabajo diario. La definición de los resultados debe estar en dependencia de los objetivos del programa de formación, se pueden dar estimaciones de resultados o arribar a resultados finales. Los resultados dependen de los objetivos del programa de formación, por ello las pruebas que se utilicen deben ser concretas ya que las evidencias pueden ser maleables.

Para medir los resultados se debe usar un grupo control, permitir un cierto tiempo para que los resultados sean realizados, medir antes y después del programa, considerar costos versus beneficios, y estar satisfecho con la evidencia cuando la prueba no es posible.

## **B) Modelo CIPP (propuesto por Stufflebeam y Shinkfield)**

Este modelo organiza el proceso de la implementación según cuatro dimensiones y sus correlaciones.

- **Contexto:** Esta dimensión se nutre de los datos que enfatizan en los cursos de formación y superación que recibe el personal. **Input (Insumos):** Identifica y valora los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros) antes de la evaluación; los objetivos y las estrategias planteadas según los recursos disponibles; las estrategias implementadas; los recursos asignados y utilizados, el soporte normativo y las intervenciones realizadas. **Proceso:** Incluye la interrelación dinámica entre las estructuras de la evaluación y los diversos actores, generando un sistema vincular: "medio ambiente de la evaluación".

**Se evalúa especialmente por técnicas cualitativas.**

- **Producto:** (resultados e impactos en relación a los objetivos). Las cuatro dimensiones del modelo CIPP se relacionan con cuatro niveles de decisión, que a su vez se corresponden con cuatro etapas de la evaluación

Modelo Evaluativo propuesto por Stake, construido sobre aportes de Tyler

Tyler remarcó la noción de que la evaluación mide comparando resultados deseados y resultados hallados, posteriormente Stake recogió este concepto y lo hizo extensivo a los antecedentes y a las acciones, recalcando que se deben registrar tanto los resultados directos como indirectos, los logros planeados y los accidentales. Asimismo se deben recoger y analizar datos de mérito y de valor entre todos los actores: los evaluadores deben estar compenetrados del lenguaje explícito e implícito de los evaluados. Las dos tareas principales son la descripción y el juicio; así el conocimiento sobre el personal evaluado, permite al evaluador comprender los logros y las dificultades en profundidad. Esta práctica evaluativa se basa fundamentalmente en técnicas cualitativas, aunque no descarta los datos concretos. Por otra parte, considera especialmente útiles la evaluación interna y las autoevaluaciones.”La estructura funcional del modelo “basado en el cliente” está presentada por Stake en forma de reloj, mostrando cómo cada paso desencadena el siguiente, mediante el uso de las técnicas descritas: la observación detenida y las entrevistas abiertas, privilegiando el vínculo y la empatía”<sup>36</sup>

### **C) Modelo de GDOR**

El equipo de HEURES NETWORK ha desarrollado una nueva herramienta tecnológica, GDOR, un modelo integral de gestión del desarrollo

---

<sup>36</sup> AARON, B. Modelos evaluativos. (En línea 2004) Disponible en [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy). Consulta: 22 de marzo 2011

que implica un cambio sustancial de enfoque respecto a los modelos tradicionales imperantes en las organizaciones. El primer paso es determinar cuáles son los indicadores de gestión sobre los que debe influir el quehacer diario, y en base a ellos y, eventualmente, a objetivos relacionados con los mismos, diseñar un modelo de desarrollo a medida, para gestionar la actividad de formación y desarrollo en términos de impacto esperado e inversión a realizar, visualizando los programas de formación y su impacto en términos de ROI (Return on Investment), aceptando que no siempre se alcanzará ese nivel de información pero sí se obtendrá siempre una información cualitativa muy superior a la habitual en los modelos de gestión tradicionales. Además, permitirá a través de la aplicación de indicadores de impacto y de un modelo de gestión de costes, la continua redefinición y replanteamiento de las acciones de formación, de manera que estas siempre estén enfocadas a conseguir los objetivos previstos con el nivel de inversión más adecuado.

#### **D) Modelo de CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs)**

Creado por Peter War, Michael Bird y Neil Rackham (1970) Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema autocorrectivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Para algunos especialistas, es mejor enfocarse en los niveles más bajos de

evaluación en términos de esfuerzo/recompensa, de manera que si posteriormente se lleva a cabo una medición adecuada del contexto, las entradas, la reacción y la evaluación de resultados inmediatos, será muy probable que los resultados intermedios y últimos sean exitosos. La medición del aprendizaje (Nivel de resultados inmediatos del modelo de Warr, Bird y Rackham; nivel II de Kirkpatrick) proporciona información más objetiva: determina si el empleado adquirió los conocimientos que le fueron transmitidos. El nivel de conocimientos, operaciones transformacionales y habilidades adquiridas en determinada actividad son necesarios pero insuficientes para asegurar un efecto en el desempeño.

### **2.2.3 DEFINICIONES BÁSICAS**

- a) **Calidad:** La calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio; es el punto en el que se sienten que sobrepasan sus necesidades y expectativas.
  
- b) **Calidad de Servicio:** Juicio global del consumidor que resulta de la comparación entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de las organizaciones prestadoras del servicio.

- c) **Capacitación:** Actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.
- d) **Capacidad de respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido. Igualmente, tiene que ver con el cumplimiento de los compromisos contraídos.
- e) **Capital Humano:** Es el conocimiento que posee cada individuo. A medida que el individuo incremente sus conocimientos crecerá su capital humano.
- f) **Cliente:** Usuario que debe pagar directamente por los servicios/productos de la entidad de información, o sea, cuando media una relación monetario-mercantil directa entre ambas partes.
- g) **Competencias laborales:** Son aquellas que adquieren las personas fuera de las instituciones educativas en su desempeño ocupacional.
- h) **Competencias profesionales:** El conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo.



- i) **Desempeño Laboral:** Conductas tangibles, observables, medibles y otras que se pueden deducir; como resultado obtenido por cada unidad que realiza la actividad.
- j) **Empatía:** Es la disposición que tiene la organización para ofrecerles a sus clientes cuidado y atención personalizada, la posibilidad de entrar en contacto con la empresa y la factibilidad con que pueda lograrlo.
- k) **Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de forma confiable, segura y cuidadosa.
- l) **Mejora Continua:** Actitud y disciplina que resulta del concepto de que todo se puede mejorar y este trabajo nunca termina.
- m) **Misión:** Propósito de la organización o equipo de mejora.
- n) **Seguridad:** Es el sentimiento que tiene un cliente cuando coloca sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible.
- o) **Servicio:** Intangible, constituye una actuación que un grupo de personas (proveedores) realiza para otro grupo de personas (consumidores) y no resulta en la transferencia de propiedad de objeto alguno.

- p) Validez:** Grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.
- q) Valores:** Principios rectores que configuran el comportamiento del personal de la institución y determinan todas sus interrelaciones.
- r) Variable:** Son las partes contenidas en los factores y constituyen las características relevantes de la institución o programa académico que, de acuerdo a su naturaleza, pueden presentar diferentes magnitudes o valores.
- s) Visión:** Proyección hacia el futuro de una situación deseable.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 TIPO**

El tipo de investigación es básica, descriptiva correlacional; debido a que está orientada a descubrir la influencia de un hecho o situación problemática.

##### **3.1.2 DISEÑO**

Se adoptó el diseño no experimental, transversal, correlacional; puesto que no se manipula la variable independiente; y se percibe medir la correspondencia entre una variable en otra, teniendo en cuenta un período de tiempo determinado (2010).

#### **3.2 POBLACIÓN y MUESTRA**

La población estará constituida por 170 trabajadores de la Dirección Regional de Salud Tacna (nombrados y contratados), que a continuación se detallan:

**TABLA N° 03**

<b>PERSONAL ASISTENCIAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA</b>	<b>N° de Personal</b>
Técnicos	27
Enfermeras	32
Obstetras	22
Médicos	25
Odontólogos	10
Técnicos de Farmacia	14
Químico Farmacéutico	15
Auxiliares	25
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>

Fuente: Dirección Regional de Salud de Tacna

### 3.2.1 MUESTRA

Definida la población del personal que constituye la Dirección Regional de Salud Tacna en 170, se determinó la muestra a la cual se aplicó el instrumento de medición: cuestionario bajo la técnica de la encuesta.

#### Procedimiento para determinar la muestra

$$n = \frac{NZ^2}{4(n-1)e^2 + Z^2}$$

**Donde:**

N= Población

n= Muestra provisional

Z=Nivel de confianza

E= 0.05 (precisión o margen de error)

**Formula:**

$$n = \frac{170 \cdot 1.96^2}{4(170-1)0.05^2 + 1.96^2}$$

$$n = \frac{653.072}{5.5316}$$

$$n = 118.06$$

$$n = \mathbf{118 \text{ trabajadores}}$$

Realizado el cálculo respectivo y a fin de obtener información de las diferentes categorías del personal asistencial de la Dirección Regional de Salud de Tacna, la cual se tomará a partir de la obtención del cálculo. Técnicamente responde a una muestra aleatoria estratificada, que a continuación se detalla:

**TABLA N° 04**

<b>PERSONAL ASISTENCIAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA</b>	<b>N° de Personal</b>
Técnicos	19
Enfermeras	22
Obstetras	15
Médicos	17
Odontólogos	7
Técnicos de Farmacia	10
Químico Farmacéutico	10
Auxiliares	17
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>

Fuente: Dirección Regional de Salud de Tacna

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.3.1 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para llevar a cabo los objetivos propuestos en el presente trabajo, se utilizaron como instrumento de medición, el cuestionario.

#### **3.3.2 TÉCNICAS**

La técnica que se empleó para el instrumento de medición del cuestionario es la encuesta; la cual se aplicó a los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Tacna.

#### **3.3.3 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS**

Debido que el instrumento de medición aplicado es el cuestionario, se validó el instrumento a través del juicio de expertos (docentes de metodología, estadística y de la especialidad). Asimismo fue sometido a la prueba de confiabilidad del Alfa de Cronbach; alcanzando un índice del 0,74; por lo que se demostró que es un instrumento confiable para el desarrollo de la investigación.

### **3.3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

La información se procesó electrónicamente, utilizando para ello el programa Microsoft Excel versión Vista; y el software SPSS (versión 15) para presentar los Ítems mediante gráficas y, al mismo tiempo estimar las frecuencias absolutas y relativas de cada reactivo.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

A fin de determinar la influencia de la calidad del servicio del Centro de Capacitación Permanente S.A.C (CECAP) en el Desempeño del Capital Humano de la Dirección Regional de Salud Tacna; se aplicaron dos instrumentos de medición: cuestionario calidad de servicio y desempeño laboral. Asimismo se aplicó la entrevista a los directivos de la mencionada organización. Cuyos resultados son analizados, interpretados y comprobados; destacándose lo siguiente:

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

Con el objetivo de evaluar la calidad del servicio del Centro de Capacitación Permanente S.A.C. se aplicó un cuestionario al personal de la Dirección Regional de Salud de Tacna, el cual estuvo comprendido por dos partes; la primera referente a datos generales y la segunda parte referida a la información específica (15 ítems); cuyos resultados son detallados a continuación.



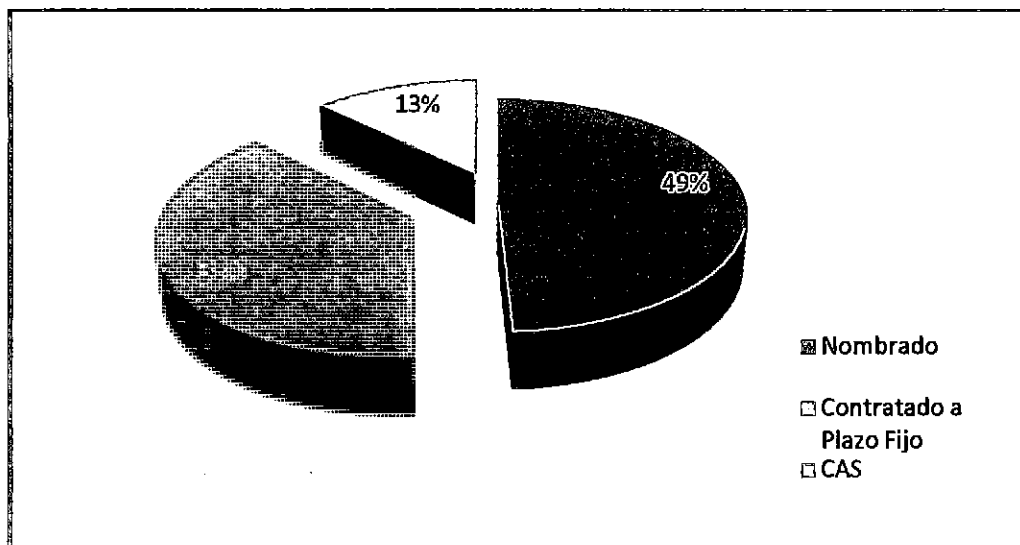
## DATOS GENERALES:

TABLA N°01  
CONDICIÓN LABORAL

Condición Laboral	f	%
Nombrado	58	49
Contratado a Plazo Fijo	45	38
CAS	15	13
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Calidad de Servicio  
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°01



Fuente: Tabla N° 01. Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico N° 01, se puede observar que, el 49,00% del personal encuestado pertenecen a la condición laboral Nombrado, el 38,00% es personal Contratado a Plazo Fijo; y, el 13,00% pertenece a la Contratación Administrativa de Servicios (CAS).

De lo anterior se puede deducir que la mayor parte de los encuestados pertenecen a la modalidad de Nombrado y en segundo lugar el personal contratado a Plazo Fijo.

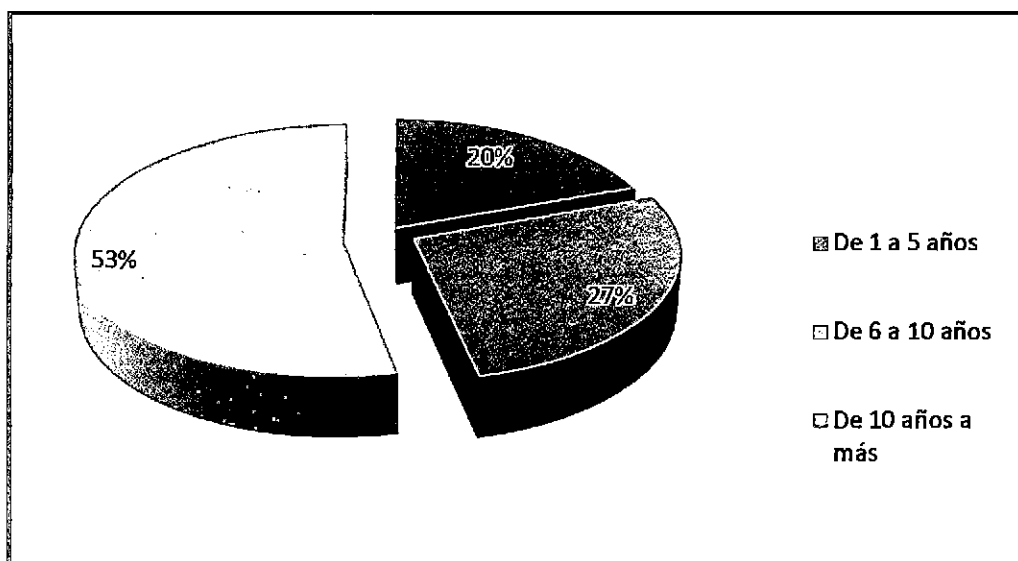
TABLA N° 02

AÑOS DE SERVICIO

Años de Servicio	f	%
De 1 a 5 años	23	20
De 6 a 10 años	32	27
De 10 años a más	63	53
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Calidad de Servicio  
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 02



Fuente: Tabla N° 02. Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico N° 02 se puede observar que, el 53,00% del personal encuestado tienen entre 10 a más años de servicio, el 27,00% entre 6 a 10 años de servicio; y, el 20,00% entre 1 a 5 años de servicio.

De lo anterior se puede denotar que la mayoría del personal tiene entre 10 a más años de servicio en la Dirección Regional de Salud de Tacna y en un segundo lugar personal con más de 5 años de servicio.

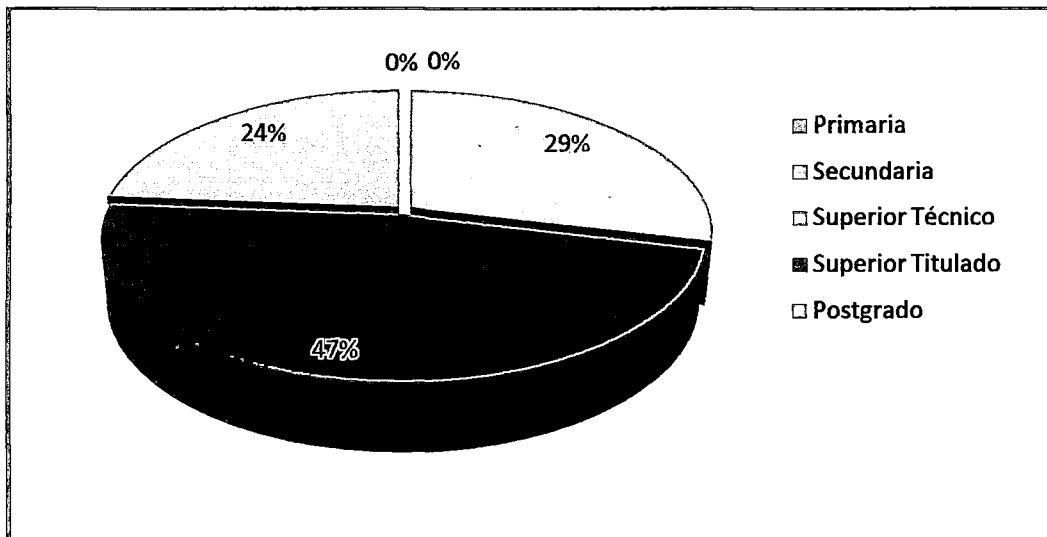
**TABLA N° 03**

**NIVEL DE INSTRUCCIÓN**

<b>Nivel de Instrucción</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Primaria	0	0
Secundaria	0	0
Superior Técnico	34	29
Superior Titulado	56	47
Postgrado	28	24
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Calidad de Servicio  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 03**



Fuente: Tabla N° 03.  
Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico N° 03 se puede observar que el 47,00% del personal tiene estudios superiores con título; el 29% tienen estudios superiores a nivel técnico; y, el 24% tienen estudios de Post Grado.

De lo anterior se puede deducir que la mayoría de los encuestados tienen estudios superiores con Título y en un segundo lugar personal con estudios superiores técnicos.

## II. DATOS ESPECÍFICOS

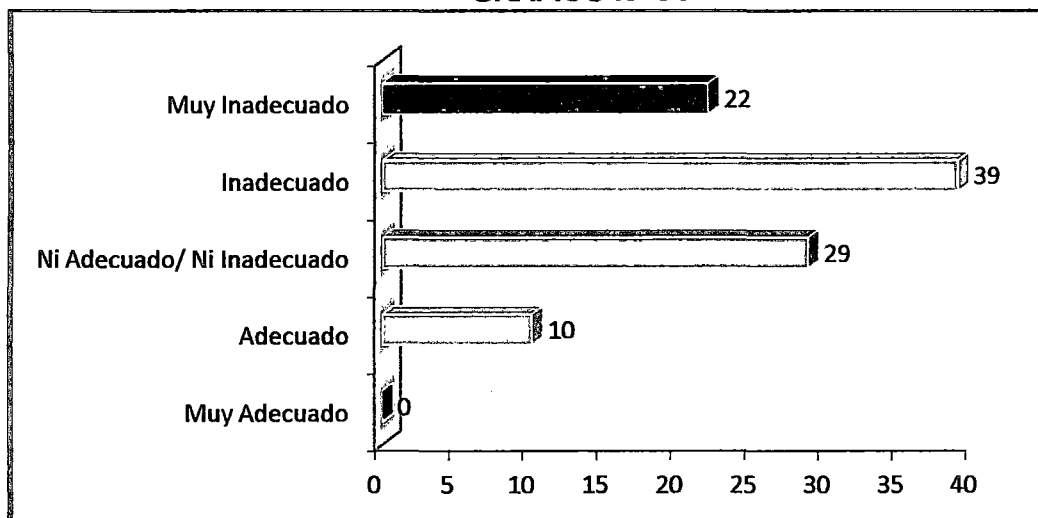
TABLA N° 04

Número de programas de capacitación ofertados.

Alternativas	f	%
Muy Adecuado	0	0
Adecuado	12	10
Ni Adecuado/ Ni Inadecuado	34	29
Inadecuado	46	39
Muy Inadecuado	26	22
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Calidad de Servicio  
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 04



Fuente: Tabla N° 04.Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico N° 04 se puede observar que el 39,00% del personal encuestado manifiesta que el número de programas de capacitación ofertados son "inadecuados"; y, sólo el 10% manifiesta que es adecuado.

Con estos resultados se puede inferir que el Centro de Capacitación Permanente S.A.C; no realiza los suficientes programas de capacitación que permita satisfacer las expectativas de sus clientes, ya que esperan una mayor variedad de propuestas de capacitación.

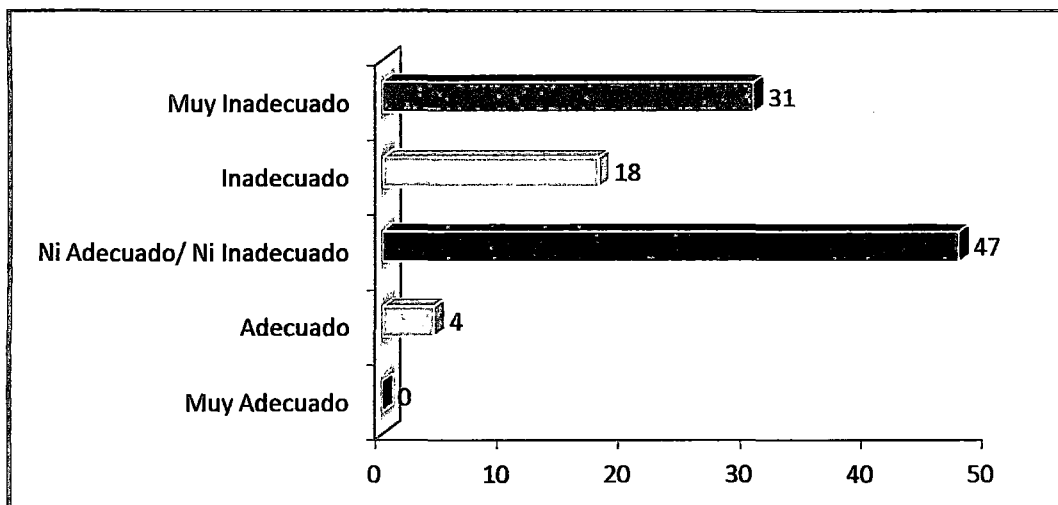
**TABLA N° 05**

**Tipos de programas de capacitación ofertados.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy Adecuado	0	0
Adecuado	5	4
Ni Adecuado/ Ni Inadecuado	56	47
Inadecuado	21	18
Muy Inadecuado	36	31
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Calidad de Servicio  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 05**



Fuente: Tabla N° 05. Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico N° 05, nos permiten demostrar que 47,00% de los encuestados señalan que los tipos de programas de capacitación ofertados son “ni adecuados ni inadecuados”; y, sólo el 4% señala que es adecuado.

De lo anterior se puede concluir que el Centro de Capacitación Permanente S.A.C, debe incidir en brindar programas de capacitación de acuerdo a los cambios del entorno y de acorde con la nueva evaluación curricular que exige la Dirección Regional de Salud Tacna.

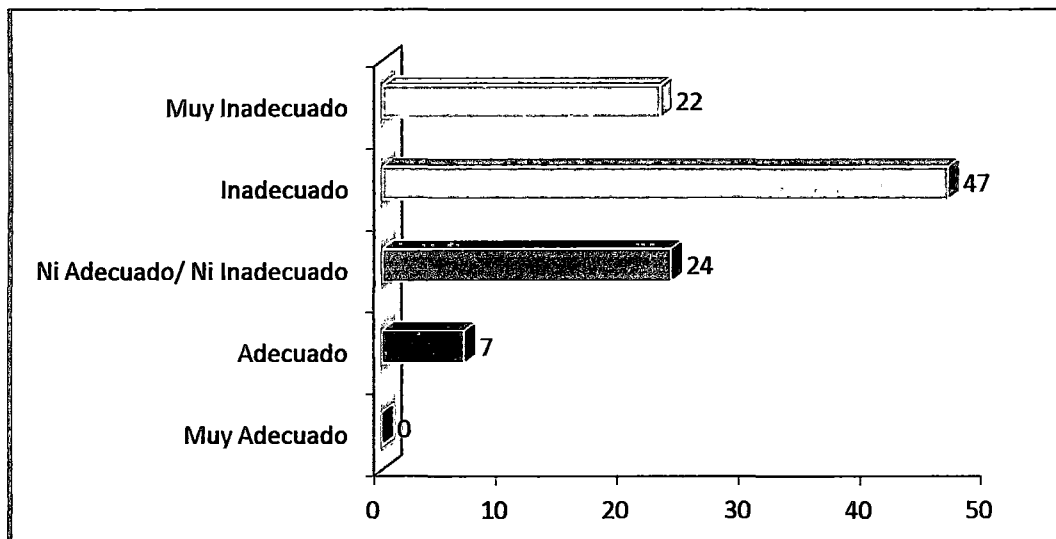
**TABLA N° 06**

**Calidad de ponencias brindadas.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy Adecuado	0	0
Adecuado	8	7
Ni Adecuado/ Ni Inadecuado	28	24
Inadecuado	55	47
Muy Inadecuado	27	22
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Calidad de Servicio  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 06**



Fuente: Tabla N° 06. Elaboración: Propia

Los resultados anteriormente obtenidos en la tabla y gráfico N° 06, nos demuestran que el 47,00% de los encuestados, manifiestan que la calidad de ponencias brindadas son "inadecuados"; y, sólo el 7% señala que es "adecuado". De lo anterior se puede denotar que el Centro de Capacitación Permanente S.A.C; no considera la programación de ponencias con temas de actualidad y con ponentes de reconocida trayectoria profesional en la región y el país.

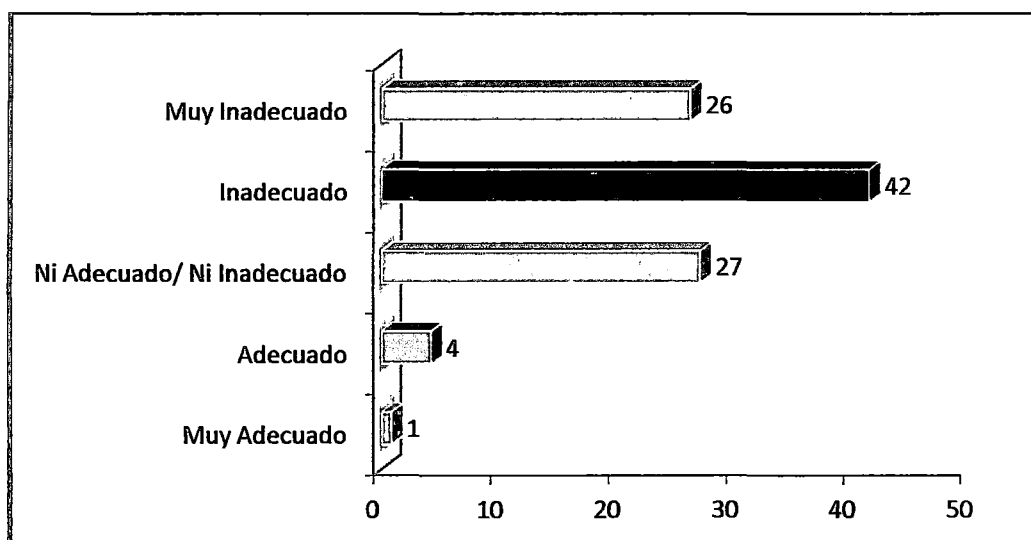
**TABLA N° 07**

**Material académico proporcionado.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy Adecuado	1	1
Adecuado	5	4
Ni Adecuado/ Ni Inadecuado	32	27
Inadecuado	49	42
Muy Inadecuado	31	26
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Calidad de Servicio  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 07**



Fuente: Tabla N°07. Elaboración: Propia

En los resultados obtenidos en la tabla y gráfico N° 07, se observa que el 42,00% del personal encuestado consideran que el material académico proporcionado es "inadecuado"; y, sólo el 04, 00% señala que es adecuado. De estos resultados se puede determinar que el Centro de Capacitación Permanente S.A.C; está proporcionando material de baja calidad que no logra satisfacer al personal de la Dirección Regional de Salud Tacna.

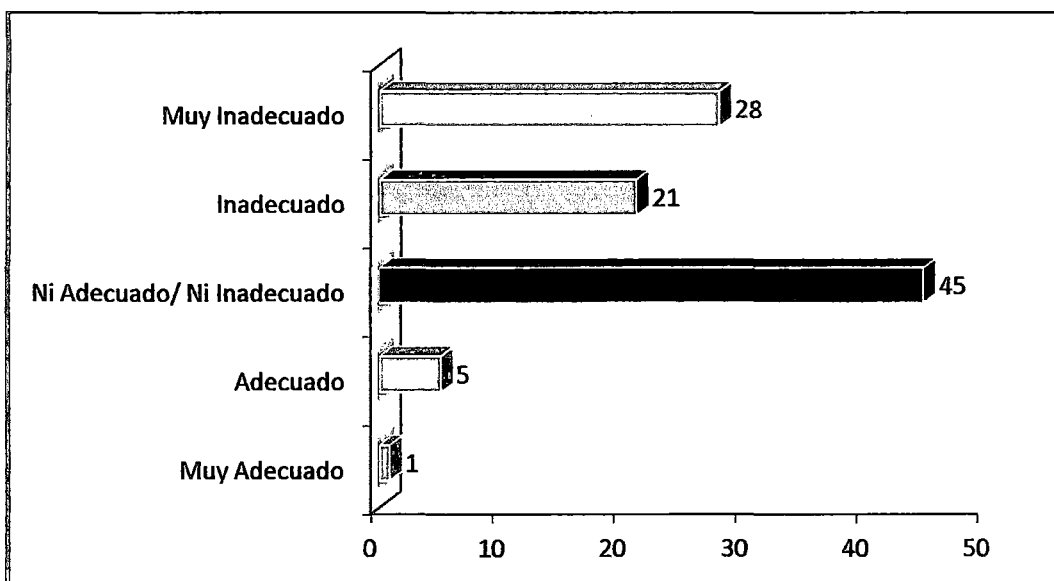
**TABLA N° 08**

**Nivel académico de los ponentes.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy Adecuado	1	1
Adecuado	6	5
Ni Adecuado/ Ni Inadecuado	53	45
Inadecuado	25	21
Muy Inadecuado	33	28
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Calidad de Servicio  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 08**



Fuente: Tabla N°08. Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico, N° 08, se puede observar que el 45,00% del personal encuestado manifiestan que el nivel académico de los ponentes es "ni adecuado ni inadecuado"; y, sólo el 5% señala que es adecuado. Concluyéndose que el Centro de Capacitación Permanente S.A.C, oferta programas con ponentes cuyo nivel académico es considerado regular.



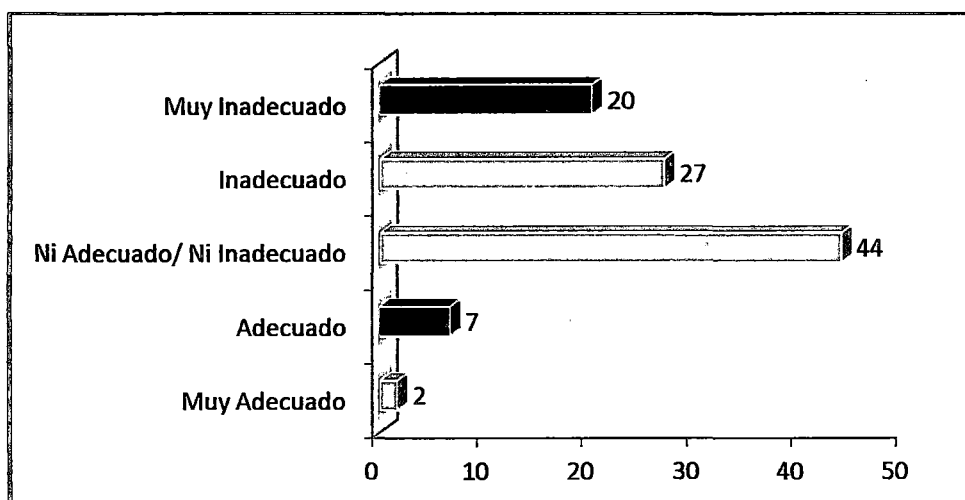
**TABLA N° 09**

**Tiempo de duración de los programas de capacitación.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy Adecuado	2	2
Adecuado	8	7
Ni Adecuado/ Ni Inadecuado	52	44
Inadecuado	32	27
Muy Inadecuado	24	20
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Calidad de Servicio  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 09**



Fuente: Tabla N° 09. Elaboración: Propia

De los resultados obtenidos en la tabla y gráfico N° 09, se puede observar que el 44% de los encuestados manifiestan que el tiempo de duración de los programas de capacitación es "ni adecuado/ ni inadecuado"; y, sólo el 2% señala que es muy adecuado.

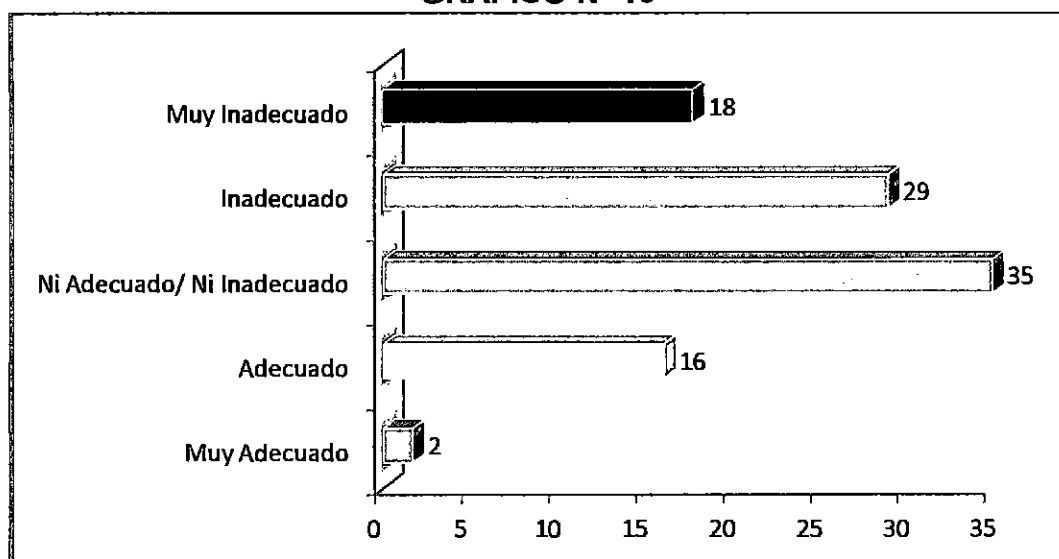
Se concluye de los resultados que el tiempo de duración de los programas de capacitación está dentro de los requerimientos de horas exigidas por la Oficina de Potencial Humano de la Dirección Regional de Salud Tacna.

**TABLA N° 10**  
**Infraestructura y equipos utilizados**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy Adecuado	2	2
Adecuado	19	16
Ni Adecuado/ Ni Inadecuado	34	35
Inadecuado	42	29
Muy Inadecuado	21	18
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Calidad de Servicio  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 10**



Fuente: Tabla N° 10.  
Elaboración: Propia

En los resultados anteriores se puede observar que el 35% de los encuestados señalan que la Infraestructura y equipos utilizados son "ni adecuado ni inadecuados"; y, sólo el 02% manifiesta que son muy adecuados.

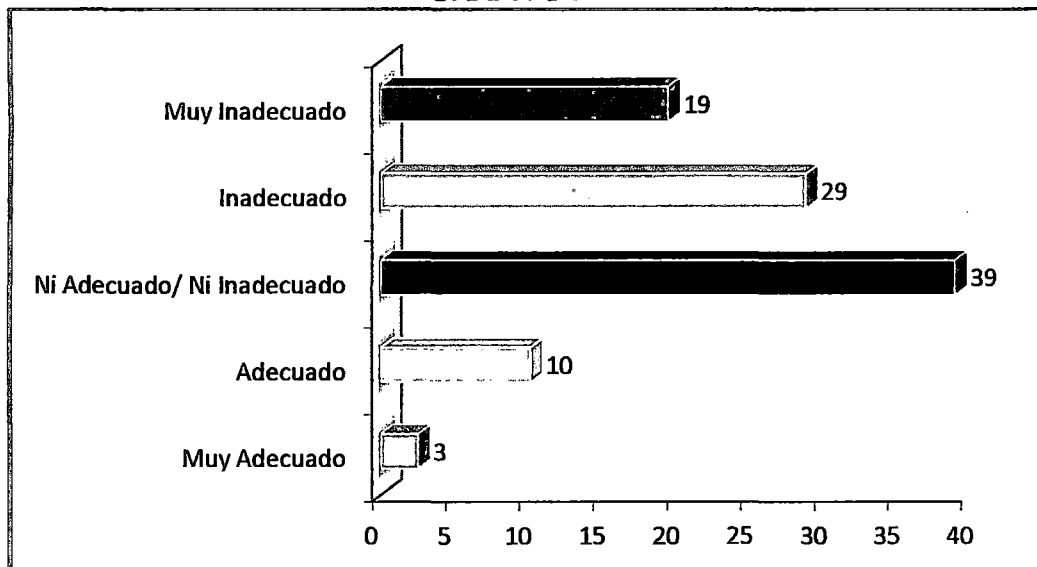
Por lo que se puede concluir que el Centro de Capacitación Permanente S.A.C cuenta con la Infraestructura y equipos considerados de regular aceptación, para el desarrollo de sus actividades académicas.

**TABLA N° 11**  
**Precios ofertados.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy Adecuado	3	3
Adecuado	12	10
Ni Adecuado/ Ni Inadecuado	46	39
Inadecuado	34	29
Muy Inadecuado	23	19
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Calidad de Servicio  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 11**



Fuente: Tabla N° 11. Elaboración: Propia

De los resultados obtenidos en el tabla y gráfico N° 11, se puede observar que el 39% de los encuestados consideran que los precios ofertados son "ni adecuados ni inadecuados; y, sólo el 03% señala que es muy adecuado.

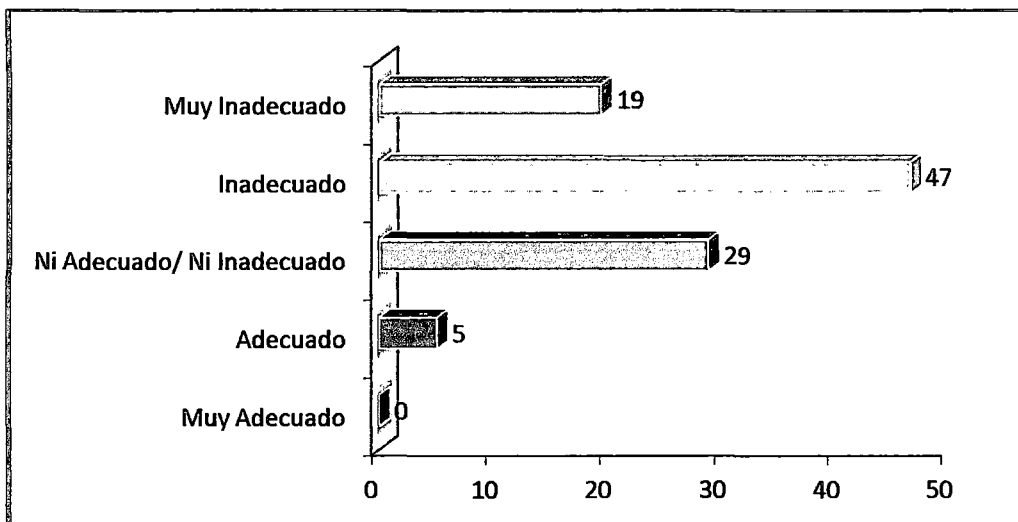
De lo anterior se puede concluir que existe cierta conformidad con los precios ofertados por el Centro; puesto se tiene conocimiento que ofertan cursos a cómodos precios en relación al mercado.

**TABLA N° 12**  
**Serie de temas selectos.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy Adecuado	0	0
Adecuado	6	5
Ni Adecuado/ Ni Inadecuado	34	29
Inadecuado	55	47
Muy Inadecuado	23	19
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Calidad de Servicio  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 12**



Fuente: Tabla N° 12. Elaboración: Propia

De los resultados obtenidos en la tabla y gráfico N° 12, nos permiten demostrar que el 47% de los encuestados señalan que la serie de temas selectos son "inadecuados"; y, sólo el 05% declara que es adecuado.

Estos resultados nos permiten inferir que el Centro de Capacitación no ha previsto la programación de cursos con temas selectos que permita cubrir las expectativas de sus clientes.

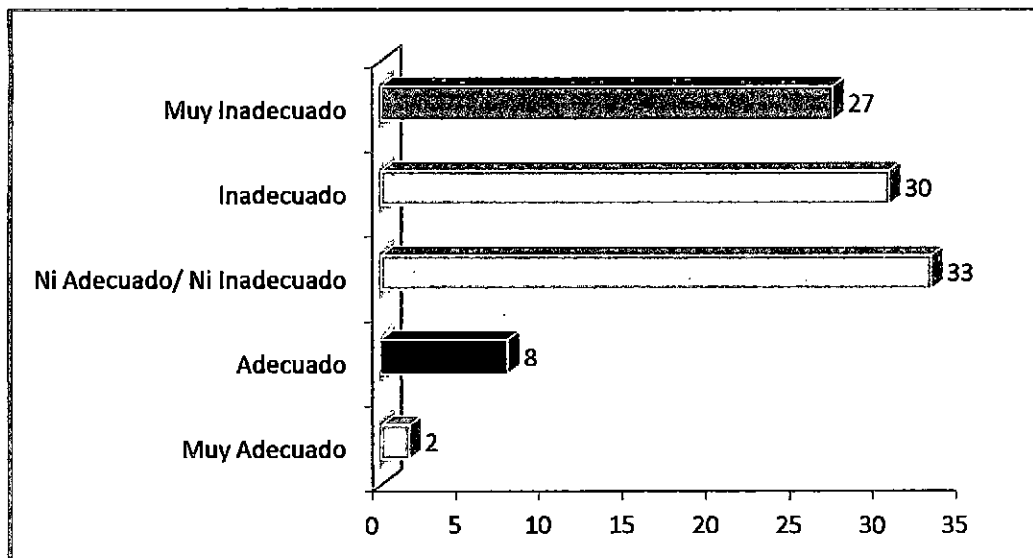
**TABLA N° 13**

**Materiales de apoyo para la capacitación.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy Adecuado	2	2
Adecuado	9	8
Ni Adecuado/ Ni Inadecuado	39	33
Inadecuado	36	30
Muy Inadecuado	32	27
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Calidad de Servicio  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 13**



Fuente: Tabla N° 13. Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la tabla y grafico N° 13, nos muestran que el 33%, manifiesta que los materiales de apoyo para la capacitación son “ni adecuados ni inadecuados”; y, sólo el 02% señala que son muy adecuados.

Esto denota que el Centro de Capacitación Permanente, cuenta con materiales de apoyo para la capacitación de nivel regular.

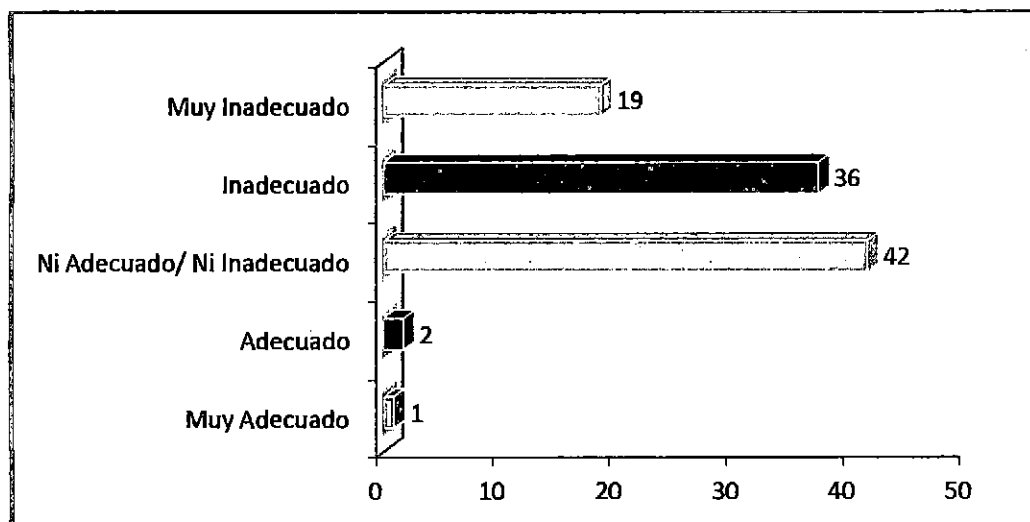
**TABLA N° 14**

**Difusión y/o promoción de los eventos.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy Adecuado	1	1
Adecuado	2	2
Ni Adecuado/ Ni Inadecuado	49	42
Inadecuado	44	36
Muy Inadecuado	22	19
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Calidad de Servicio  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 14**



Fuente: Tabla N°14. Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico N° 14, se observa que el 42% de los encuestados consideran que la difusión y/o promoción de los eventos son “ni adecuados/ ni inadecuados”; y, sólo el 01% señala que son “muy adecuados”.

Por lo que se puede concluir que el Centro de Capacitación realiza una regular promoción y/o difusión de los eventos programados, por lo que se desprende que esta Empresa está descuidando un elemento muy importante como es la publicidad de sus actividades de capacitación.

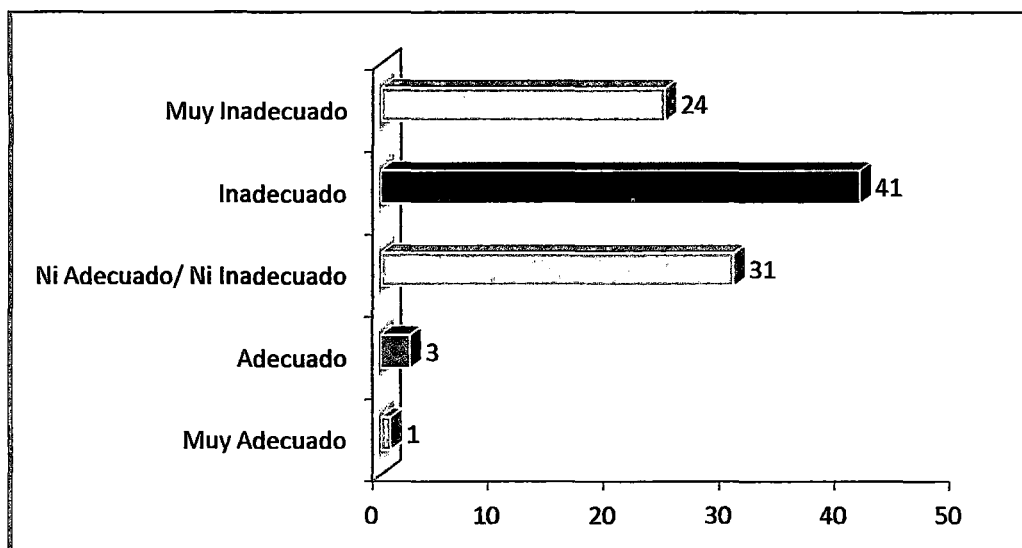
**TABLA N° 15**

**Capacidad de atención de participantes.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy Adecuado	1	1
Adecuado	3	3
Ni Adecuado/ Ni Inadecuado	36	31
Inadecuado	49	41
Muy Inadecuado	29	24
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Calidad de Servicio  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 15**



Fuente: Tabla N°15. Elaboración: Propia

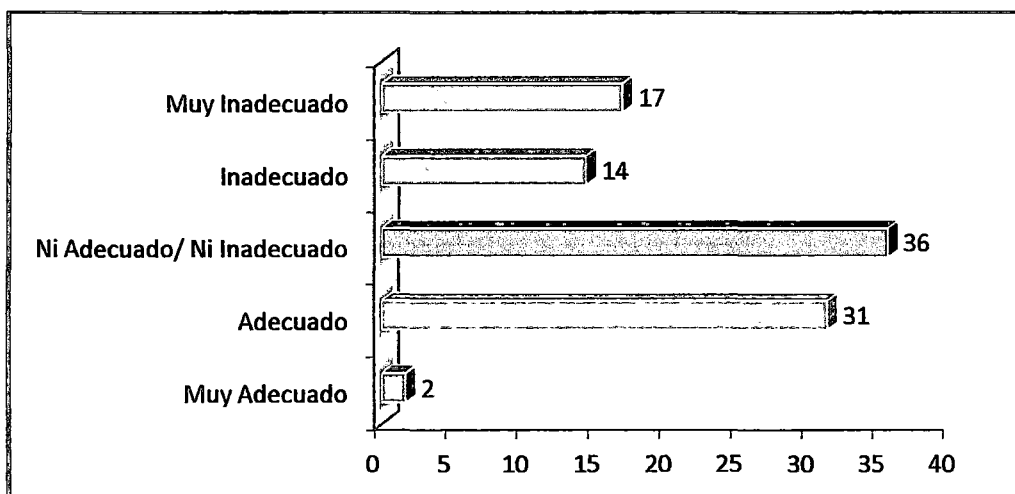
Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico N ° 15, se puede observar que el 41% de los encuestados manifiestan que la capacidad de atención de participantes son "inadecuados"; y, sólo el 1% señaló que son muy adecuados. Estas conclusiones son debido a que los participantes no asisten oportunamente a los eventos programados,

**TABLA N° 16**  
**Becas y facilidades académicas.**

Alternativas	f	%
Muy Adecuado	2	2
Adecuado	37	31
Ni Adecuado/ Ni Inadecuado	42	36
Inadecuado	17	14
Muy Inadecuado	20	17
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Calidad de Servicio  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 16**



Fuente: Tabla N° 16. Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico N° 16, se puede observar que el 36% de los encuestados manifiestan que las becas y facilidades académicas son “ni adecuados ni inadecuados”; y, sólo el 02% señala que son muy adecuados. Estos resultados nos permiten inferir que el Centro de Capacitación; está dando facilidades académicas a sus asiduos participantes; pero tal como lo manifiestan los participantes estos podrían ser mejores; sobre todo a los que se capacitan permanentemente en esta Empresa.



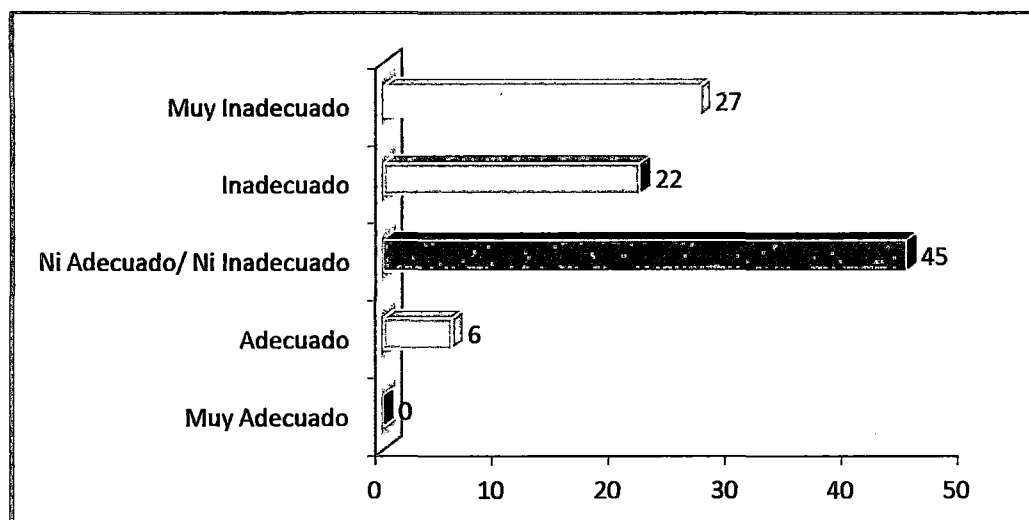
**TABLA N° 17**

**Lugar y/o centro de capacitación.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy Adecuado	0	0
Adecuado	7	6
Ni Adecuado/ Ni Inadecuado	53	45
Inadecuado	26	22
Muy Inadecuado	32	27
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Calidad de Servicio  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 17**



Fuente: Tabla N° 17. Elaboración: Propia

En los resultados anteriores se puede observar que el 45% de los encuestados consideran que el lugar y/o centro de capacitación es “ni inadecuados/ ni adecuados”; y, sólo el 06% señala que es “adecuado”.

Estos resultados nos permiten inferir que los participantes del Centro de Capacitación consideran regular las instalaciones brindadas para el desarrollo de las actividades académicas.

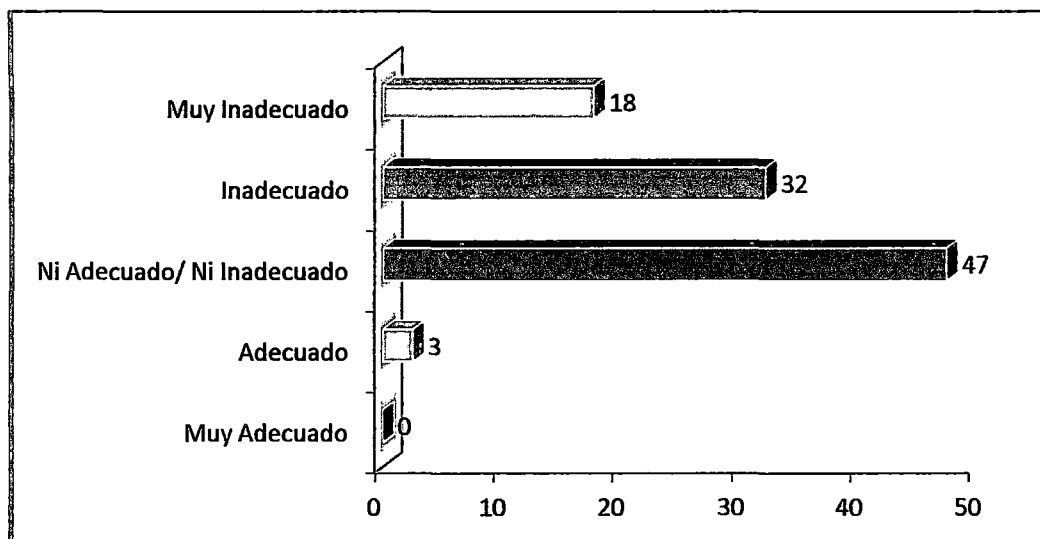
**TABLA N° 18**

**Horario de atención establecido.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy Adecuado	0	0
Adecuado	3	3
Ni Adecuado/ Ni Inadecuado	56	47
Inadecuado	38	32
Muy Inadecuado	21	18
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Calidad de Servicio  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 18**



Fuente: Tabla N° 18. Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico, se puede observar que el 47% de los encuestados consideran que el horario de atención establecido es “ni adecuado/ ni inadecuado”; y, sólo el 03% señala que es “adecuado”.

Los participantes del Centro de Capacitación consideran que el horario establecido es de regular aceptación, ya que no les permite asistir al 100% de los eventos programados, debido a su rol de turnos.

**4.2 ANÁLISIS, RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD.**

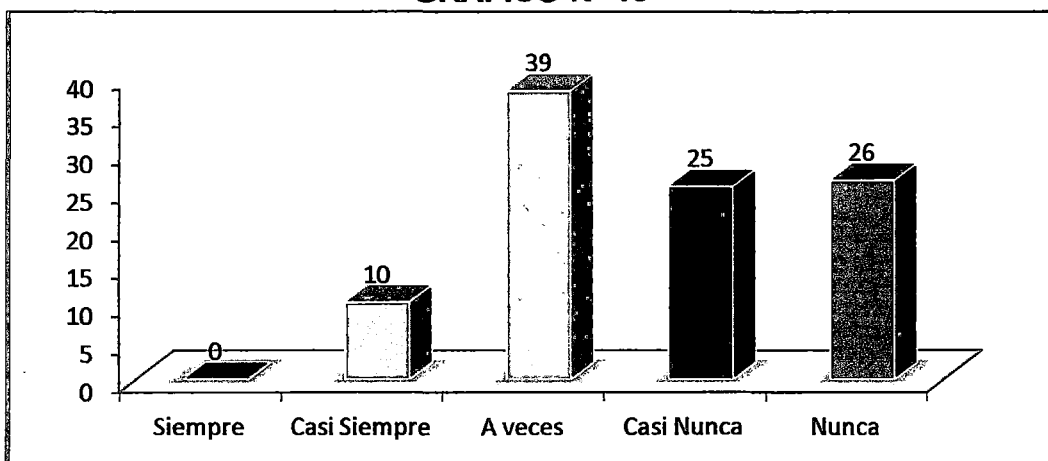
**TABLA N° 19**

**Emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi Siempre	12	10
A veces	45	39
Casi Nunca	30	25
Nunca	31	26
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 19**



Fuente: Tabla N°19. Elaboración: Propia

En el cuadro y gráfico se puede observar que el 39% de los encuestados manifiestan que “a veces” emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones; y, sólo el 10% señala que “casi siempre” emplea. Por lo que se puede denotar que el personal de la DIRESA; emplea regularmente los equipos y materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades.

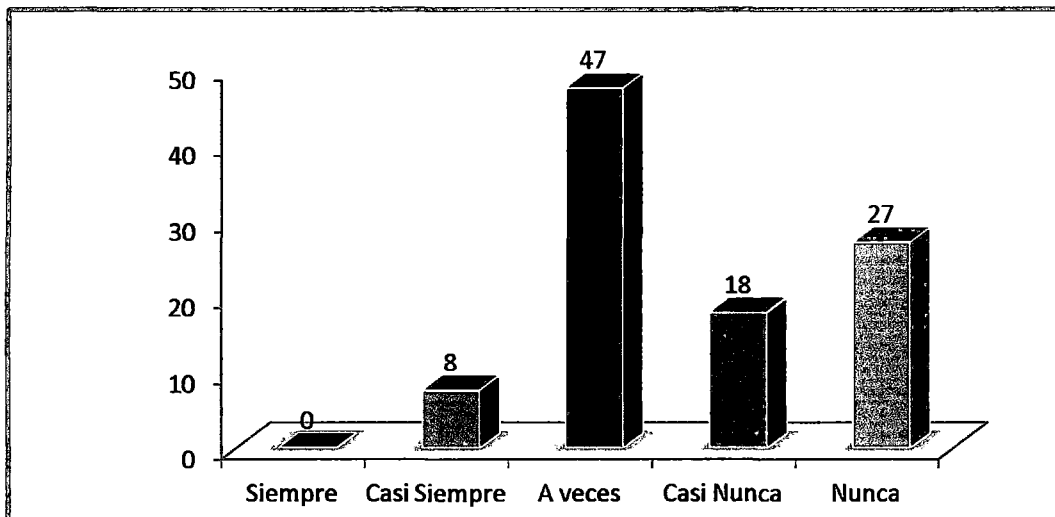
**TABLA N° 20**

**Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de los usuarios en términos de contenido, exactitud, presentación y atención**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi Siempre	9	8
A veces	56	47
Casi Nunca	21	18
Nunca	32	27
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 20**



Fuente: Tabla N° 20. Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 47% "a veces" realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de los usuarios en términos de contenido, exactitud, presentación y atención; y, sólo el 08% señala que casi siempre. Concluyéndose que el personal de la DIRESA, se desempeña regularmente en el desarrollo de sus funciones.

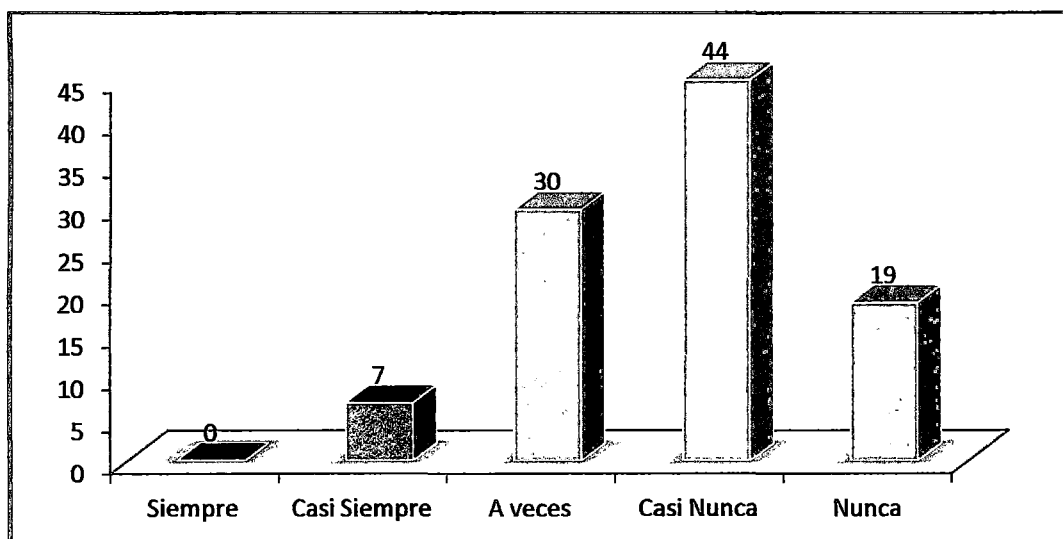
**TABLA N° 21**

**Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi Siempre	8	7
A veces	35	30
Casi Nunca	53	44
Nunca	22	19
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 21**



Fuente: Tabla N° 21. Elaboración: Propia

En los resultados anteriores se puede observar que el 44% de los encuestados señala que “casi nunca” entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida; y, sólo el 07% señala que “casi siempre” lo hace. Esto denota que el personal de la DIRESA no cumple con sus actividades de acuerdo a lo estipulado; posiblemente debido a la carga laboral o al desconocimiento del mismo.

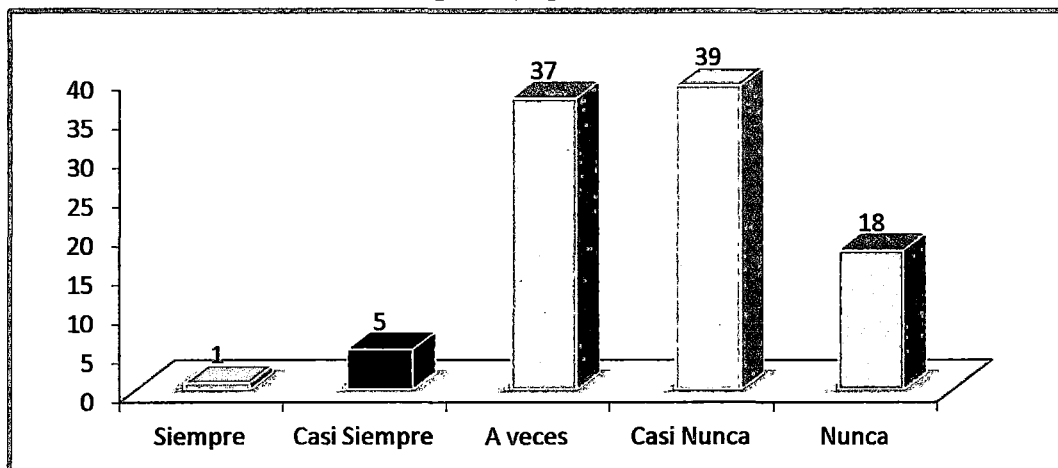
**TABLA N° 22**

**Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.**

Alternativas	f	%
Siempre	1	1
Casi Siempre	6	5
A veces	44	37
Casi Nunca	46	39
Nunca	21	18
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 22**



Fuente: Tabla N° 22.Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 39% de los encuestados consideran que “casi nunca” realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo; y, sólo el 05% señala que “casi siempre lo hacía. Esto nos permite inferir que el desempeño del personal asistencial de la DIRESA no está en función de las expectativas esperadas; denotando su falta de eficiencia y eficacia hacia lo solicitado.

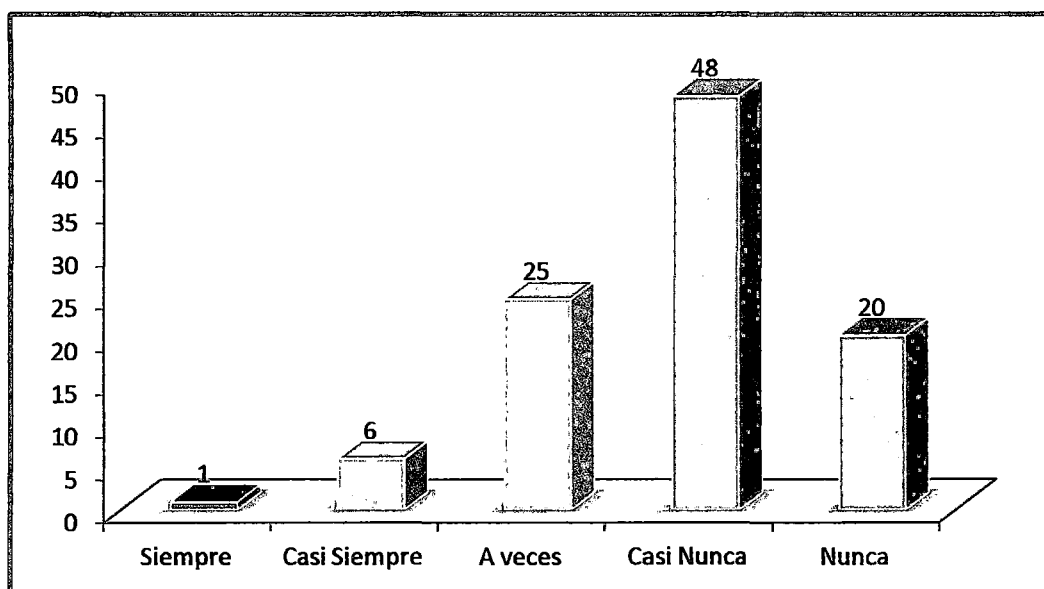
**TABLA N° 23**

**Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	1	1
Casi Siempre	7	6
A veces	29	25
Casi Nunca	57	48
Nunca	24	20
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 23**



Fuente: Tabla N° 23. Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico, se puede observar que el 48% de los encuestados consideran que “casi nunca” hay relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados; y, sólo el 06% señala que casi siempre lo hace. Por lo que se puede denotar que el personal de la DIRESA no cumple con desarrollar sus actividades dentro de lo previsto.

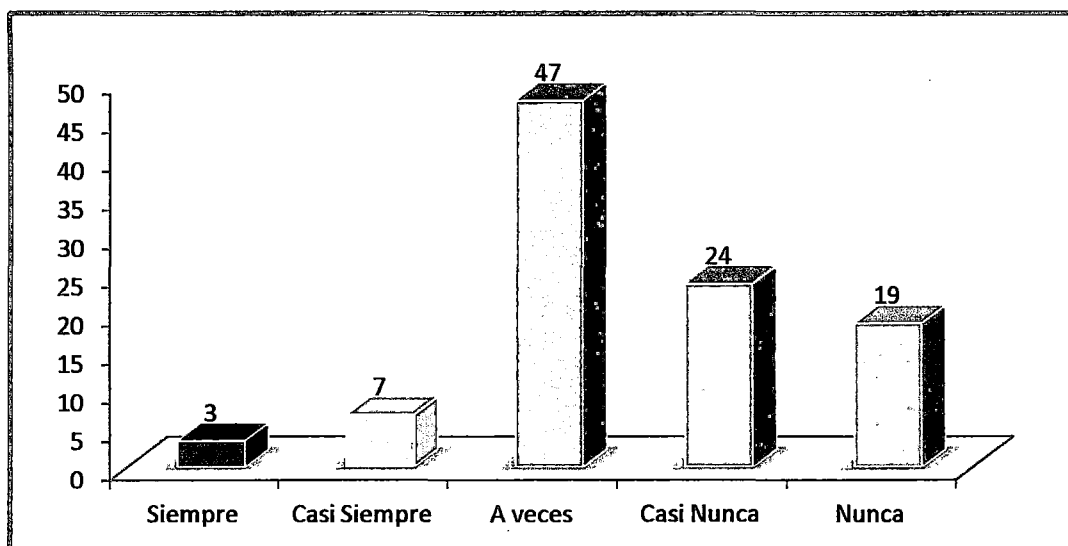
**TABLA N° 24**

**Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	4	3
Casi Siempre	8	7
A veces	56	47
Casi Nunca	28	24
Nunca	22	19
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 24**



Fuente: Tabla N° 24. Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico, se puede observar que el 47% de los encuestados consideran que "a veces" aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo; y, sólo el 03% señala que siempre lo hace. Por lo que se concluye que el personal de la DIRESA aplica regularmente los conocimientos necesarios en el desarrollo de sus actividades profesionales.



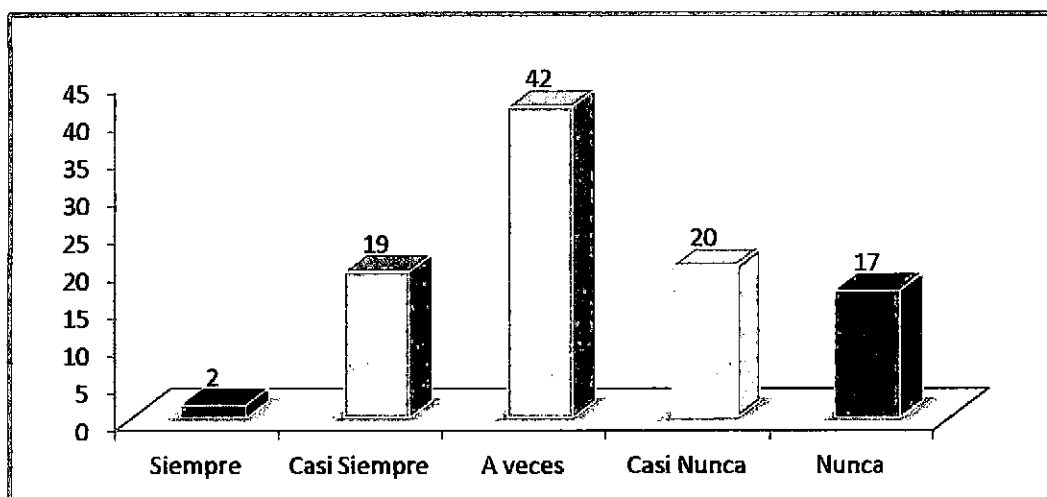
**TABLA N° 25**

**Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.**

Alternativas	f	%
Siempre	2	2
Casi Siempre	23	19
A veces	49	42
Casi Nunca	24	20
Nunca	20	17
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 25**



Fuente: Tabla N°25. Elaboración: Propia

En los resultados obtenidos en la tabla y gráfico se observa que el 42% de los encuestados consideran que "a veces" asume y transmite el conjunto de valores organizacionales; en su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad; y, sólo el 02% señala que siempre se asume. De lo anterior se denota que el personal de la DIRESA que en regulares circunstancias asume y transmite los valores organizacionales; ya que se encuentran pendientes de realizar sus actividades cotidianas.

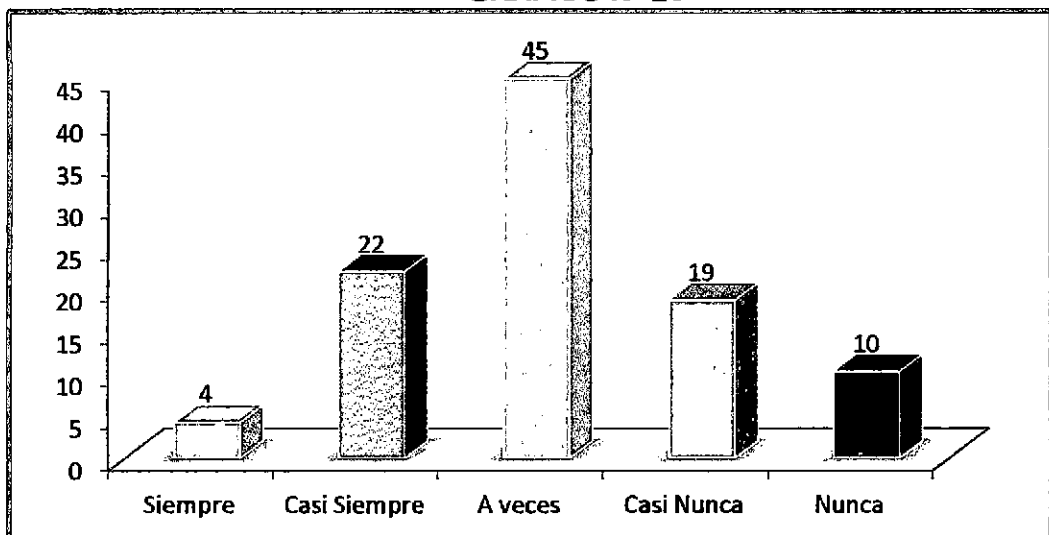
**TABLA N° 26**

**Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	5	4
Casi Siempre	26	22
A veces	53	45
Casi Nunca	22	19
Nunca	12	10
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 26**



Fuente: Tabla N°26. Elaboración: Propia

En los resultados obtenidos en la tabla y gráfico se observa que el 45% de los encuestados consideran que “a veces” establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto; y, sólo el 04% señala que “siempre” se establece. En la DIRESA, la falta de comunicación es un factor que no permite el desarrollo y mejoramiento del ambiente laboral de la institución.

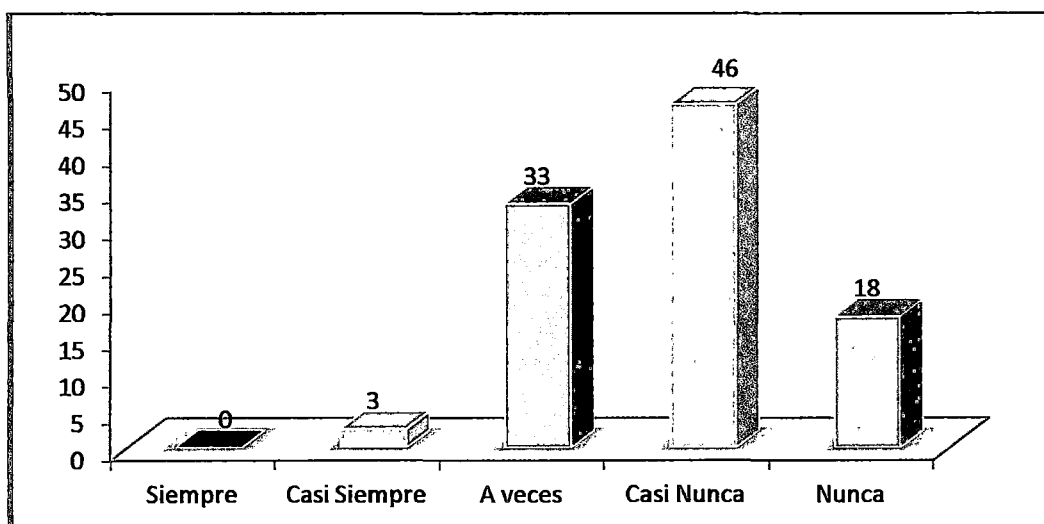
**TABLA N° 27**

**Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora de los procedimientos.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi Siempre	3	3
A veces	39	33
Casi Nunca	55	46
Nunca	21	18
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 27**



Fuente: Tabla N° 27. Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico, se puede observar que el 46% de los encuestados manifiestan que "casi nunca" resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora de los procedimientos; y, sólo el 03% señala que "casi siempre" lo hace. De lo anterior se denota que el personal de la DIRESA, no tiene las adecuadas competencias para cumplir eficientemente sus actividades; ya que no cuentan con la capacitación adecuada que le permita resolver toda clase de contingencias.

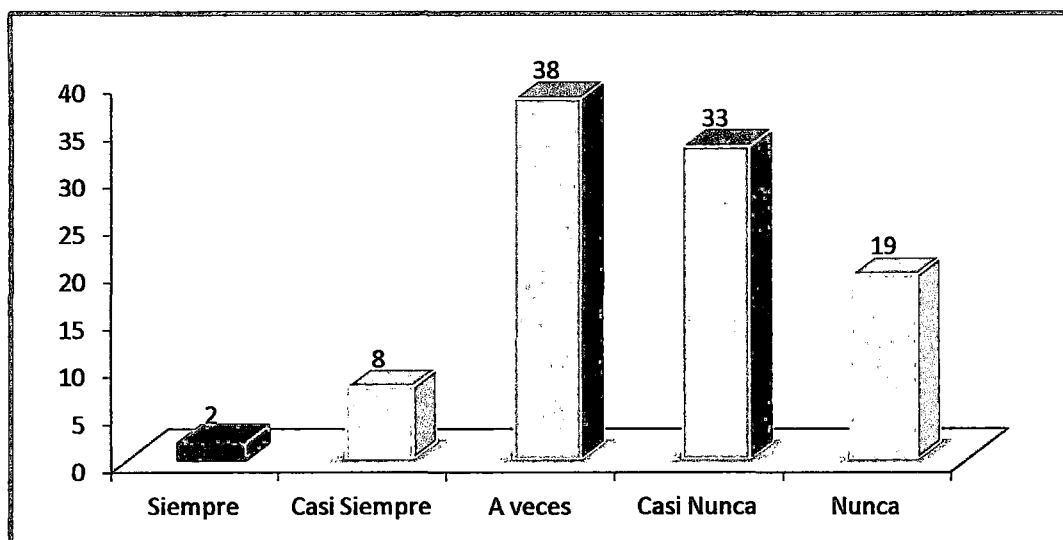
**TABLA N° 28**

**Genera confiabilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	2	2
Casi Siempre	9	8
A veces	45	38
Casi Nunca	39	33
Nunca	23	19
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 28**



Fuente: Tabla N° 28. Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico, se puede observar que el 38% de los encuestados manifiestan que "a veces" genera confiabilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades; y, sólo el 2% señala que siempre lo hace. Esto nos permite concluir que el personal de la DIRESA, esta regularmente capacitado para el desarrollo de sus actividades profesionales.

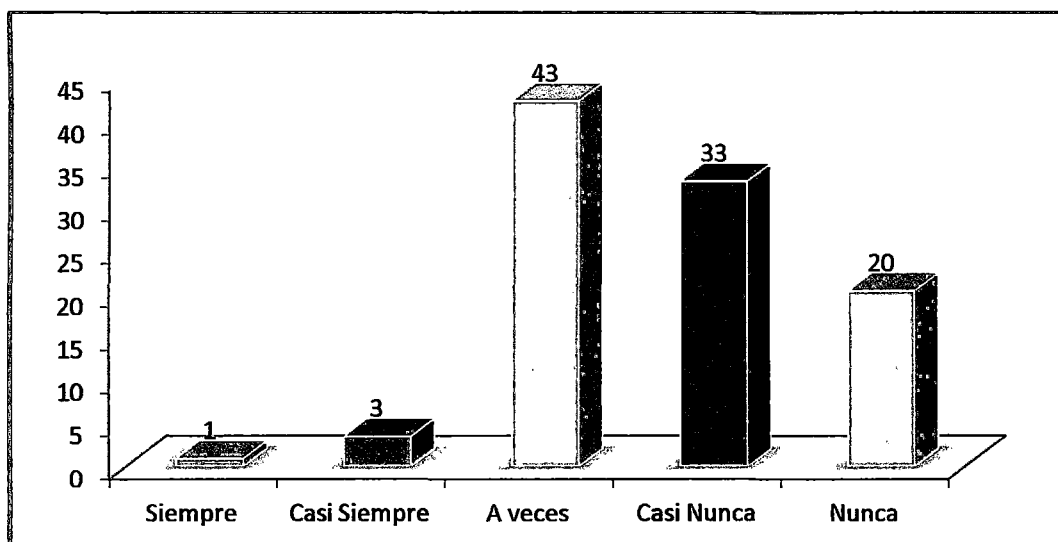
**TABLA N° 29**

**Coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	1	1
Casi Siempre	4	3
A veces	50	43
Casi Nunca	39	33
Nunca	24	20
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 29**



Fuente: Tabla N° 29. Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en el tabla y gráfico, se puede observar que el 43% de los encuestados consideran que "a veces" coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad; y, sólo el 01% señalan que siempre lo hace. Esto nos permite aseverar que en la DIRESA, el trabajo en equipo no es un factor que caracteriza a su personal.

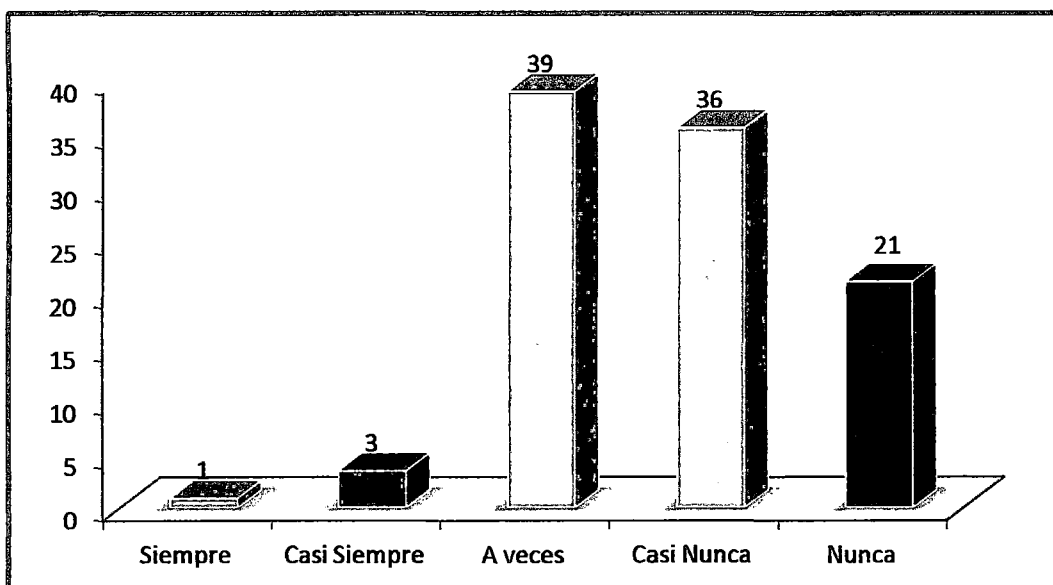
**TABLA N° 30**

**Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	1	1
Casi Siempre	4	3
A veces	46	39
Casi Nunca	42	36
Nunca	25	21
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 30**



Fuente: Tabla N° 30.Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico, nos permiten demostrar que el 39% señala que "a veces" demuestra efectividad ante la demanda de un servicio; y, sólo el 1% señala que siempre lo hace. De lo anterior se concluye que el personal de la DIRESA, no es efectivo en el desarrollo de sus actividades; causando el malestar del público usuario.

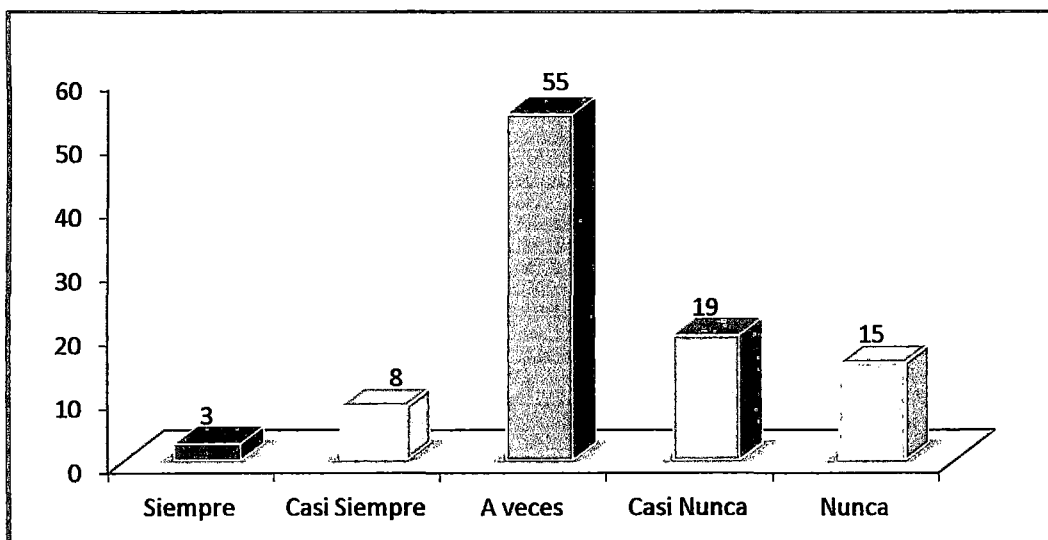
**TABLA N° 31**

**Actúa con criterio y conocimiento ante las contingencias.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	3	3
Casi Siempre	10	8
A veces	64	55
Casi Nunca	23	19
Nunca	18	15
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 31**



Fuente: Tabla N° 31. Elaboración: Propia

Los resultados anteriormente obtenidos señalan que el 55% de los encuestados señalan que "a veces" actúa con criterio y conocimiento ante las contingencias; y, sólo, el 03% manifiesta que "siempre" lo hace. Estos resultados se deben en gran medida a que en la DIRESA, existe poca iniciativa mostrada por el personal en el desarrollo de las actividades; por lo que no les permite actuar con criterio ante las contingencias presentadas en la institución.

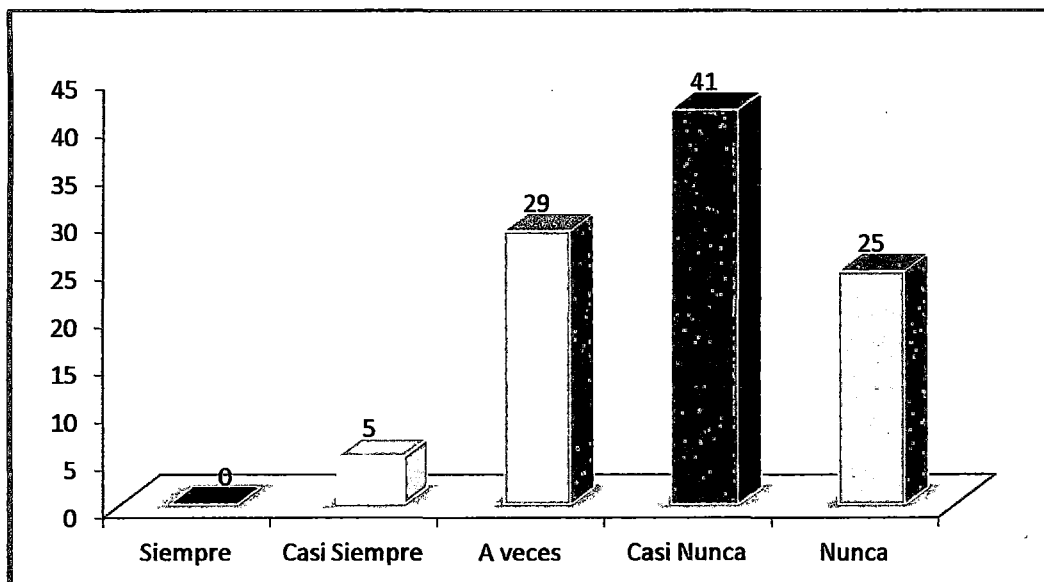
**TABLA N° 32**

**Produce trabajo de buena calidad.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi Siempre	6	5
A veces	34	29
Casi Nunca	49	41
Nunca	29	25
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 32**



Fuente: Tabla N°32. Elaboración: Propia

En los resultados obtenidos en la tabla y gráfico se observa que el 41% de los encuestados consideran que "casi nunca" produce trabajo de buena calidad; y, sólo el 05% señala que casi siempre lo hace. La falta de capacitación del personal asistencial de la DIRESA; y las recargadas labores de sus miembros no les permite producir trabajos de calidad.



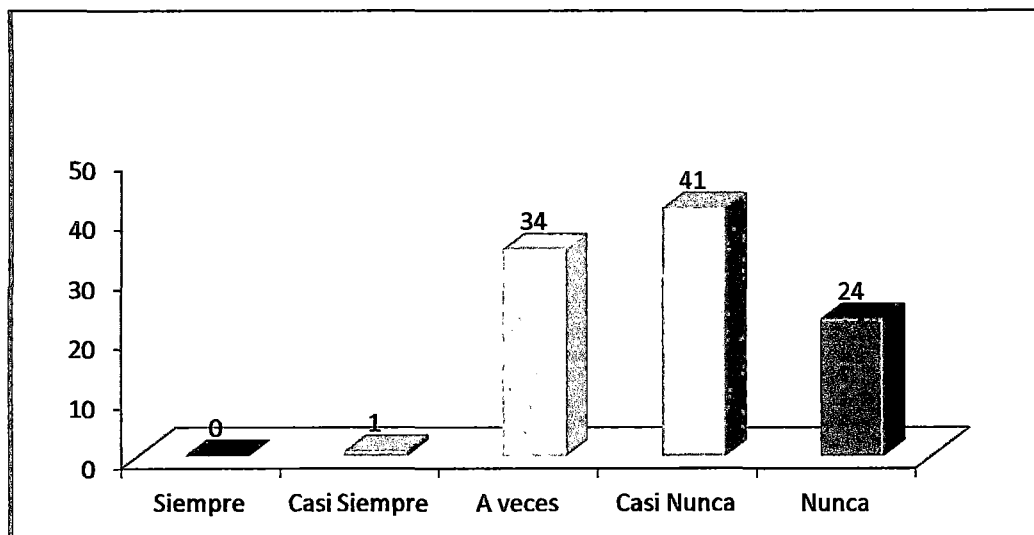
**TABLA N° 33**

**Acepta gustosamente nuevas responsabilidades.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi Siempre	1	1
A veces	41	34
Casi Nunca	49	41
Nunca	27	24
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 33**



Fuente: Tabla N°33  
Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico, se puede observar que el 41% de los encuestados manifiestan que “casi nunca” acepta gustosamente nuevas responsabilidades; y, sólo el 01% señala que “casi siempre” lo hace. Por lo que se puede concluir que el personal de la DIRESA no se siente con la capacidad de aceptar nuevos retos; ya sea por las responsabilidades que le puede demandar el cargo o por las competencias requeridas por el mismo.

### **4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

#### **4.3.1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS “H<sub>1</sub>”**

**“La calidad del servicio del Centro de Capacitación Permanente S.A.C influye en el nivel del desempeño del capital humano de la Dirección Regional de Salud Tacna”.**

A fin de comprobar la hipótesis planteada, se aplicó un cuestionario sobre la Calidad de Servicio y Desempeño Laboral al personal de la DIRESA; cuyos resultados son mostrados en las tablas del 01 al 33; los resultados estadísticos nos permiten hacer el contraste de hipótesis, empleando para ello el Software Statgraphics Plus 5.1; el cual es detallado a continuación.

#### **A) Calidad de Servicio**

<b>Escala</b>	<b>Puntuaciones</b>
Alta	52-75
Regular	26-51
Baja	00-25

## Contraste de Hipótesis

Pruebas de Hipótesis

Media muestral = 2.44

Desviación estándar muestral = 1.0

Tamaño de muestra = 118

Límite inferior de confianza del 95.0% para la media: 2.44 - 0.15263 [2.28737]

Hipótesis: media = 25.0

Alternativa: mayor que

Estadístico t calculado = -245.064

Valor-P = 1.0

No rechazar la hipótesis para alfa = 0.05.

Este análisis muestra los resultados de realizar una prueba de hipótesis relativa a la media ( $\mu$ ) de una distribución normal. Las dos hipótesis a ser evaluadas aquí son:

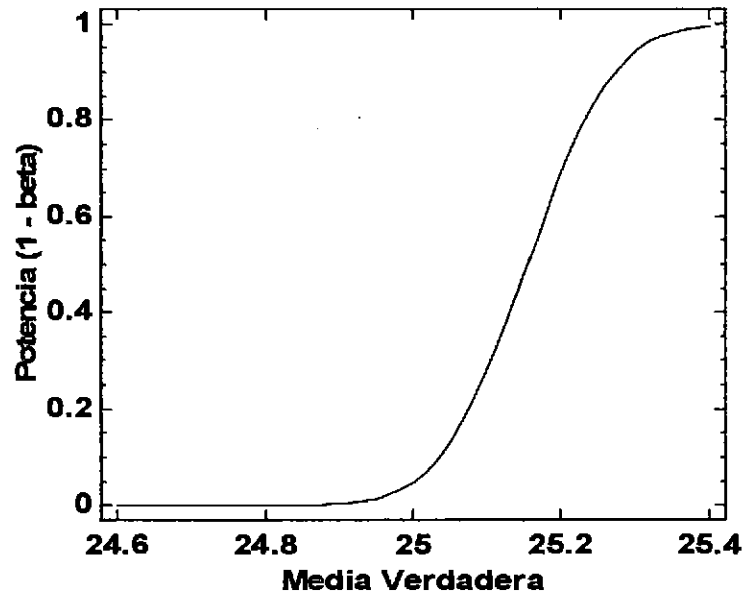
Hipótesis nula:  $\mu = 25.0$

Hipótesis alterna:  $\mu > 25.0$

### Análisis:

Dada una muestra de 118 observaciones con una media de 2.44 y una desviación estándar de 1.0, el estadístico t calculado es igual a -245.064. Puesto que el valor-P para la prueba es mayor o igual que 0.05, no puede rechazarse la hipótesis con un 95.0% de nivel de confianza. La cota de confianza muestra que los valores de  $\mu$  soportados por los datos son mayores o iguales que 2.28737.

**Curva de Potencia**  
**alfa = 0.05, sigma = 1.0**



Como se encuentra en la región de aceptación podemos afirmar con 95,00% de confianza de que la Calidad de servicio del Centro de Capacitación es baja.

## **B) Desempeño Laboral**

Los análisis de resultados de las tablas y gráficos del 19 al 33 muestran información sobre el desempeño laboral del personal de la DIRESA; donde se obtuvo la media y desviación estándar; utilizándose para ello la Hoja Electrónica de Microsoft Excel, para luego realizar la respectiva contrastación de la hipótesis a través del Software Estadístico de Statgraphics Plus; cuyos resultados se muestran a continuación.

Antes detallaremos los parámetros utilizados para su evaluación:

<b>Escala</b>	<b>Puntuaciones</b>
Alta	52-75
Regular	26-51
Baja	00-25

### **Contraste de Hipótesis:**

Pruebas de Hipótesis

Media muestral = 2.5

Desviación estándar muestral = 1.0

Tamaño de muestra = 118

Límite inferior de confianza del 95.0% para la media:  $2.5 - 0.15263$  [2.34737]

Hipótesis a: media = 24.0

Alternativa: mayor que

Estadístico t calculado = -233.55

Valor-P = 1.0

No rechazar la hipótesis para  $\alpha = 0.05$ .

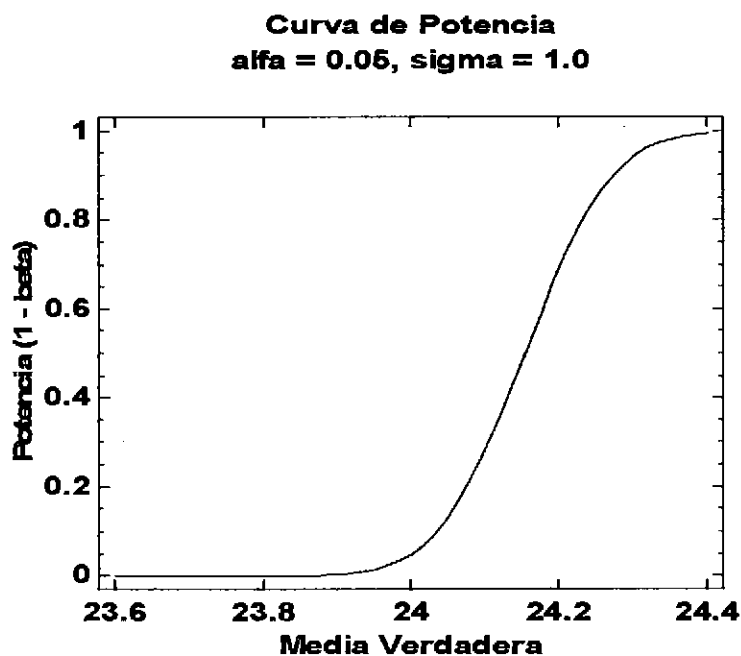
### **Análisis:**

Este análisis muestra los resultados de realizar una prueba de hipótesis relativa a la media ( $\mu$ ) de una distribución normal. Las dos hipótesis a ser evaluadas aquí son:

Hipótesis nula:  $\mu = 24.0$

Hipótesis alterna:  $\mu > 24.0$

Dada una muestra de 118 observaciones con una media de 2.5 y una desviación estándar de 1.0, el estadístico t calculado es igual a -233.55. Puesto que el valor-P para la prueba es mayor o igual que 0.05, no puede rechazarse la hipótesis con un 95.0% de nivel de confianza. La cota de confianza muestra que los valores de  $\mu$  soportados por los datos son mayores o iguales que 2.34737.



**Por lo que se concluye que:** El nivel de calidad de servicio que se brinda en el Centro de Capacitación Permanente S.A.C es baja. Asimismo se pudo determinar que el desempeño del capital humano de la DIRESA es inadecuado; aceptándose para ello la hipótesis media establecida.

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteados queda verificada y aceptada la Hipótesis Específica " $H_1$ ".

### 4.3.2 CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES

La relación entre las variables: Calidad de Servicio y Desempeño del Capital Humano, fue determinada mediante el empleo del Software estadístico Statgraphics Plus, hallándose los resultados siguientes:

#### CORRELACIÓN DE PEARSON

	Calidad de Servicio	Desempeño Capital Humano
Calidad de Servicio		0,79 ( 118) 0,0001
Desempeño Capital Humano	0,79 (118) 0,0001	
N	118	118

#### Análisis:

Esta tabla muestra las correlaciones momento producto de Pearson entre cada par de variables. El rango de estos coeficientes de correlación va de -1 a +1 y miden la fuerza de relación lineal entre las variables. También muestra entre paréntesis el número de pares de datos utilizados para el cálculo de cada coeficiente. La tercera columna de la tabla es un P-valor que comprueba la importancia estadística de las correlaciones estimadas. P-valores por debajo de 0,05 indican importancia estadística de correlaciones no-cero para un nivel de



confianza del 95,00%. Los siguientes pares de variables tienen P-valores por debajo de 0,05: Calidad de Servicio y Desempeño del Capital Humano.

En conclusión esto significa que existe una correlación positiva entre los índices de Calidad de Servicio y Desempeño del Capital Humano. Es decir que existe un 0,79% de probabilidad que la Calidad de Servicio del Centro de Capacitación Permanente S.A.C, este influyendo en el Desempeño del Capital Humano de la Dirección Regional de Salud de Tacna.

#### **4.3.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL**

**“La calidad del servicio del Centro de Capacitación Permanente S.A.C influye en el nivel del desempeño del capital humano de la Dirección Regional de Salud Tacna”.**

La hipótesis de estudio planteada, ha sido verificada en función de la evaluación de la calidad de Capacitación del Centro de Capacitación Permanente S.A.C; y el nivel de desempeño del personal de la Dirección Regional de Salud.

*Las cuáles han sido comprobadas por el instrumento de medición empleado y por las pruebas estadísticas sometidas.*

**Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteadas queda verificada y aceptada la Hipótesis General.**

## **CONCLUSIONES**

### **PRIMERA:**

La calidad de servicio del Centro de Capacitación Permanente S.A.C, es baja, puesto que el número de programas ofertados, los tipos de programas ofertados, la infraestructura y equipos, las ponencias brindadas, material académico proporcionado, los precios ofertados, el tiempo de duración de los programas, y nivel académico de los ponentes no satisface las expectativas de los participantes.

### **SEGUNDA:**

El Desempeño Laboral del personal de la Dirección Regional de Salud de Tacna es inadecuado; puesto que los conocimientos para ejercer el cargo, la calidad de trabajo, la cantidad de trabajo, la iniciativa y creatividad; y, la comunicación son los elementos que condicionan su accionar.

### **TERCERA:**

La Calidad del servicio que brinda el Centro de Capacitación Permanente S.A.C influye en el nivel de Desempeño del Capital Humano de la Dirección Regional de Salud de Tacna.

## **RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA:**

El Centro de Capacitación Permanente S.A.C, debe ofertar mayores programas de capacitación; teniendo en cuenta el nivel académico y profesional de los ponentes. Asimismo debe implementar una adecuada infraestructura que le permita hacer frente a las exigencias del entorno.

### **SEGUNDA:**

El personal de la Dirección Regional de Salud de Tacna, debe poner énfasis en capacitarse a fin de contar con los adecuados conocimientos; que le permita realizar una mejor calidad y cantidad de trabajo. Siendo la iniciativa y creatividad; los principales elementos de su accionar.

### **TERCERA:**

El Centro de Capacitación Permanente S.A.C debe mejorar sus servicios a fin de influir positivamente en el Desempeño del Capital Humano de la Dirección Regional de Salud de Tacna.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACOSTA, Jorge & Alberto, et. (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y hostelería*. Pearson. Educación.
2. ALBRECHT, K. y Bradford, L. (1990). *La excelencia en el Servicio. Satisfacer las Expectativas y Necesidades del Cliente*. Editorial Legis. Bogotá, Colombia.
3. ARIAS, F. (2004). *El proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración*. (Quinta Edición). Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.
4. BALESTRINI, M. (1998). *Como se Elabora un Proyecto de Investigación*. Consultores Asociados BL Servicio Editorial. Caracas. Venezuela.
5. BATTEN, J. (1998). *Como Construir una Cultura de Calidad Total*. Grupo Editorial Iberoamérica. Bogotá. Colombia.
6. BENAVIDES, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Editorial McGraw – Hill. Bogotá, Colombia.
7. BERRY, Leonard (1989). *Calidad de Servicio*. Ediciones Santis. Madrid. España.
8. BRITO CHALLA (1992). *Relaciones Humanas*. Editorial Ariel. Barcelona, España.
9. CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mac Graw Hill. México.

10. CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Primera Edición. Editorial Mac Graw Hill. México.
11. CHIAVENATO, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial Mac Graw Hill. México.
12. CUESTA, Santos. A. (2001). *Gestión de Competencias*. Editorial Academia. La Habana.
13. DA SILVA, Reinaldo O. (2002). *Teorías de la Administración*. Editorial Thomson International. Estados Unidos.
14. DANIELS, A. C. (1993). *Gerencia del Desempeño*. Bogotá: McGraw-Hill.
15. DAVIS, K. y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. México.
16. DEMING, W. (1994). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid. España.
17. DESSLER, Gary. (1993). *Organización y Administración*. Editorial Prentice Hall Interamericana. México.
18. DRUKER, P. (1990). *Dimensiones de la Calidad*. Editorial Prentice Hall. Bogotá, Estados Unidos.
19. DRUKER, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
20. GARZA (1996). *Administración de la Calidad Total*. Ediciones García. Cali. Colombia.

21. GERSON R. (1994). *Como Medir la Satisfacción del Cliente. Mantenga la Lealtad para Siempre*. Grupo Editorial Iberoamérica. México DF. México.
22. GERSON, R (1992). *Calidad en el Trabajo*. Editorial Iberoamérica. Bogotá. Colombia.
23. GITLON, H. (1990). *Planificando para la Calidad, la Productividad y la Posición Competitiva*. Ventura Ediciones. Maracaibo. Venezuela.
24. GONCALVES, Alexis. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Editorial Narcea. Madrid, España.
25. HARRINGTON, J. (1988). *Como Incrementar la Calidad, Productividad en su empresa*. Iberoamérica de México. México D.F. México
26. HERNÁNDEZ, S. y Otros (2006). *Metodología de la Investigación*. México Mc. Graw Hill Editores. México D.F. México.
27. HALL, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. Prentice Hall. México.
28. JIMÉNEZ, C. y otros (2005). La Calidad de los Servicios: ¿de qué depende, qué dice el público, qué hacen las organizaciones para mejorarla? Revista DEBATES IESA. Volumen X, Número 3. Caracas. Venezuela
29. MARTÍN, W. (1992). *Calidad en el Servicio al Cliente. Guía para Excelencia en el Servicio*. Bogotá: Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.
30. MILKOVICH, G y Boudrem, T. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*. Editorial Addison Wesley. Estados Unidos:

31. ROBBINS, S. (2000). *Administración*. Decima Edición. Prentice Hall. México.
32. ROSANDER. (1994). *Los 14 Puntos de Deming aplicado a los servicios*. Editorial Diaz de Santos. Madrid.
33. TRULOCK, C. (2000). *Calidad. Que es. Como Hacerla*. 2da Edición. Gestión. España.

# **ANEXOS**



**ANEXO N°01**

**INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

**CUESTIONARIO CALIDAD DE SERVICIO Y DESEMPEÑO**

**LABORAL**

## ANEXO N° 01

### CUESTIONARIO

Estimado Sr. (a) el presente cuestionario nos permitirá obtener información para el estudio de investigación: "INFLUENCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN PERMANENTE S.A.C EN EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD TACNA, 2010; por lo que se sugiere contestar las preguntas formuladas de forma objetiva.

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presenta una lista de proposiciones, responda en la medida que se ajuste a la verdad. Le rogamos ser muy objetivo en sus respuestas, y recuerde que el presente cuestionario es anónimo.

Marque con una x dentro del recuadro según el grado de apreciación y/o en la alternativa planteada.

#### I. DATOS GENERALES

##### 1. Condición Laboral:

- a) Nombrado (a) ( )
- b) Contratado(a) ( )

##### 2. Años de Servicio:

- a) De 1 a 5 años ( )
- b) De 6 a 10 años ( )
- c) De 10 años a más ( )

##### 3. Nivel de Instrucción:

- a) Primaria ( )
- b) Secundaria ( )
- c) Superior Técnico ( )
- d) Superior Titulado ( )
- e) Postgrado ( )

## II. DATOS ESPECÍFICOS

### A) Calidad de Servicio:

**Instrucciones:** A continuación se presenta una lista de proposiciones, responda en la medida que se ajuste a la verdad.

Marque con una x dentro del recuadro según el grado de apreciación y/o en la alternativa planteada.

Para ello debe tener en cuenta la siguiente escala:

Muy adecuado	(MA)	5
Adecuado	(AD)	4
Ni adecuado ni inadecuado	(NA/ NI)	3
Inadecuado	(IN)	2
Muy inadecuado	(MI)	1

Marque con una x dentro del recuadro según el grado de apreciación.

N°	Proposiciones	Escala				
		MA.	AD.	NA/NI	IN.	MIN.
01	Número de programas de capacitación ofertados					
02	Tipos de programas de capacitación ofertados					
03	Calidad de ponencias brindadas					
04	Material académico proporcionado					
05	Nivel académico de los ponentes					
06	Tiempo de duración de los programas de capacitación					
07	Infraestructura y equipos utilizados					
08	Precios ofertados					
09	Serie de temas selectos					
10	Materiales de apoyo para la capacitación					
11	Difusión y/o promoción de los eventos					
12	Capacidad de atención de participantes					
13	Becas y facilidades académicas					
14	Lugar y/o centro de capacitación					
15	Horario de atención establecido					

**B) Desempeño Laboral:**

Marque con una x dentro del recuadro según el grado de apreciación y/o en la alternativa planteada, teniendo en cuenta la siguiente escala:

Siempre	(S)	5
Casi Siempre	(CS)	4
Algunas Veces	(AV)	3
Casi Nunca	(CN)	2
Nunca	(N)	1

N°	Proposiciones	Escala				
		S	CS	AV	CN	N
01	Emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.					
02	Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de los usuarios en términos de contenido, exactitud, presentación y atención					
03	Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.					
04	Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.					
05	Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados.					
06	Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.					
07	Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.					
08	Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.					
09	Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora de los procedimientos.					
10	Genera confiabilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.					
11	Coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.					
12	Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio					
13	Tiene criterio y conocimiento ante las contingencias					
14	Produce trabajo de buena calidad					
15	Acepta gustosamente nuevas responsabilidades					

Gracias por su colaboración.....