



Universidad Tecnológica Nacional

Facultad Regional Mendoza

Licenciatura en Administración de Empresas

CENTRO DE SALUD MUNICIPAL

Nº 5- 321 TITO BORDÍN DE MAIPÚ

**Tesis para optar al título de grado de Licenciada en Administración de
Empresas**

Autora: PAULA DAIANA PEÑA

Directora Guía: Lic. ANALIA ANDRADA

Mendoza, Argentina

2023

DEDICATORIA

A mis padres que me impulsan a ser mejor cada día, muchos de mis logros se los debo a ellos, incluido este.

A mi sobrina para que cada una de mis metas alcanzadas le queden como ejemplo.

AGRADECIMIENTOS

A la Dirección de Salud junto a mis compañeros de trabajo quienes me ofrecieron toda su ayuda y predisposición.

A la Universidad Tecnológica Nacional junto a los profesores que me brindaron todos los conocimientos que puedo aplicar en esta investigación.

RESUMEN

La presente investigación se realizó para determinar la relación entre el clima laboral y la productividad tanto en cantidad de atenciones como calidad de las mismas en el centro de salud municipal N° 5-321 Tito Bordín de Maipú.

Se trató de una investigación mixta contando con datos cualitativos como motivación, satisfacción del paciente y clima laboral y datos cuantitativos obtenidos a través de las estadísticas presentes en la Dirección de Salud.

El diseño metodológico de la investigación es no experimental, transversal correlacional donde se analizó la relación de dos variables: clima laboral y productividad.

Se realizaron 2 cuestionarios distintos, uno al personal del centro de salud para conocer clima laboral y otro a los pacientes que concurrieron para medir la satisfacción. De ello se obtuvo información sobre las condiciones laborales, la estructura del centro de salud y las remuneraciones. Los pacientes se encuentran satisfechos respecto a la atención médica pero la demanda total de turnos no está cubierta. Los datos obtenidos de la productividad, permiten dar recomendaciones para cubrir la demanda.

Palabras clave: productividad, servicios de salud pública, clima laboral, motivación, satisfacción del usuario/paciente, RRHH.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	4
ÍNDICE GENERAL	5
INTRODUCCIÓN	13
GLOSARIO	15
CAPÍTULO I.....	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1. Tema.....	16
1.2. Problema.....	16
1.3. Objetivo general.....	16
1.4. Objetivos específicos.....	16
1.5. Preguntas de investigación	16
1.6. Justificación	17
1.7. Viabilidad	17
1.8. Consecuencias.....	18
CAPÍTULO II	19
2. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Antecedentes.....	19
2.2. Referentes históricos	20
2.3. Referentes legales	26
2.4. Referentes conceptuales	27
2.5 Tipos de investigación.....	49
2.6 Hipótesis	50
2.7 Variables	50
CAPÍTULO III	51
3. DISEÑO METODOLÓGICO	51

Características del diseño	51
3.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
3.2. Población	53
3.3. Muestra	53
CAPÍTULO IV	55
4. 4. ANALISIS DE RESULTADOS	55
4.1. Encuesta de Clima Laboral.....	55
4.2. Encuesta Nivel de Satisfacción de pacientes.....	87
4.3. Estadísticas del trimestre enero, febrero y marzo del 2023.	102
CAPÍTULO V	110
5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	110
Recomendaciones.....	113
ANEXOS	115
Anexo 1: Cálculo de la muestra	115
Anexo 2: Cuestionario al personal de salud	116
Anexo 3: Encuesta de satisfacción a los pacientes del centro de salud	119
BIBLIOGRAFÍA.....	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población de Maipú - Datos provisionales CENSO 2022	21
Tabla 2: Resumen de encuestas realizadas al personal de salud	85
Tabla 3: Resumen de resultados de la encuesta a pacientes	100
Tabla 4: Atenciones médicas en el mes de Enero en el centro de salud Tito Bordin.....	103
Tabla 5: Atenciones médicas en el mes de Febrero en el centro de salud Tito Bordin.....	104
Tabla 6: Atenciones médicas en el mes de Marzo en el centro de salud Tito Bordin.....	106
Tabla 7: Productividad primer trimestre 2023.....	108

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama municipal	22
Ilustración 2: Organigrama Secretaría de Gobierno	23
Ilustración 3: Organigrama Dirección de Salud	23
Ilustración 4: Geo-referenciación de los efectores de salud de Maipú... 25	
Ilustración 5: Mapa de proceso de la atención primaria en centros de salud..... 26	
Ilustración 6: Pirámide de necesidades de Maslow	30
Ilustración 7: Comparación de la pirámide de Maslow con los factores de higiene y motivación de Herzberg	32
Ilustración 8: Teoría de la equidad..... 34	
Ilustración 9: Modelo del proceso de comunicación	38
Ilustración 10: Niveles del clima organizacional	41
Ilustración 11: Factores de productividad	44
Ilustración 12: Cartera de servicio centro de salud Tito Bordín	56
Ilustración 13: Sugerencias para mejorar el clima laboral	83
Ilustración 14: ¿Con qué sistema de incentivos te gustaría trabajar?	84
Ilustración 15: ¿Qué mejoras le gustaría ver durante el año?	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Puesto de trabajo	55
Gráfico 2: Relación contractual	57
Gráfico 3: Edad del personal de salud.....	58
Gráfico 4: Antigüedad	58
Gráfico 5: El lugar de trabajo es adecuado en espacio y confort	60
Gráfico 6: Me otorgan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	60
Gráfico 7: Me siento satisfecho con el ambiente físico en el que trabajo	61
Gráfico 8: La institución se preocupa por mejorar constantemente las condiciones de trabajo	62
Gráfico 9: Hay organización de tareas y responsables en cada área	62
Gráfico 10: Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar	63
Gráfico 11: Mi jefe planifica las acciones de cada sector a su cargo	63
Gráfico 12: Mi jefe anima al cumplimiento de las metas del centro de salud.....	64
Gráfico 13: Existe un buen sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño de mis funciones laborales	65
Gráfico 14: De forma periódica se realizan reuniones que permiten el control del cumplimiento de las tareas.....	65
Gráfico 15: Existe trabajo coordinado en equipo	66
Gráfico 16: Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro centro de salud	66
Gráfico 17: Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.....	67
Gráfico 18: Con frecuencia, cuando se presenta un problema determinado no se sabe quién debe resolverlo	67

Gráfico 19: Los objetivos de mi lugar de trabajo se me han comunicado correctamente	68
Gráfico 20: Mi jefe tiene una visión clara hacia dónde va la Institución y cómo lograrlo	69
Gráfico 21: Las iniciativas de las áreas reciben respaldo de los niveles superiores	69
Gráfico 22: Es posible comunicarse con los altos directivos	70
Gráfico 23: El poder está concentrado en unas pocas personas	70
Gráfico 24: Los que poseen la información la dan a conocer fácilmente	71
Gráfico 25: Mi superior se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo	72
Gráfico 26: Hay espacio de capacitación acorde a la especificidad de mi cargo y desempeño	72
Gráfico 27: Hay oportunidades laborales para trabajar en equipo	73
Gráfico 28: Hay participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones acorde a su rol y experiencia	74
Gráfico 29: El ambiente que se respira en el centro de salud es agradable	74
Gráfico 30: Me siento parte e integrado al centro de salud	75
Gráfico 31: Participo en el establecimiento de los objetivos de mi puesto de trabajo.....	76
Gráfico 32: Me siento respetado por mi trabajo y experiencia	76
Gráfico 33: Generalmente, se aceptan mis ideas para mejorar el trabajo	77
Gráfico 34: Con frecuencia, estamos orgullosos del trabajo que realizamos	77
Gráfico 35: La adopción de nuevas iniciativas se mira con entusiasmo	78
Gráfico 36: Los problemas se discuten de una manera constructiva.....	78

Gráfico 37: Puedo desarrollar mi ingenio y creatividad	79
Gráfico 38: Con este trabajo me siento realizado profesionalmente	79
Gráfico 39: Me siento automotivado en el trabajo	80
Gráfico 40: A igual tarea, igual remuneración es el sistema de remuneración que utiliza la organización.....	81
Gráfico 41: Mi sueldo es proporcional al nivel de tareas y responsabilidades que poseo.....	81
Gráfico 42: ¿En la organización existe un sistema de incentivos? En caso afirmativo, ¿es justo y equitativo?	82
Gráfico 43: Resumen de encuestas realizadas al personal de salud	85
Gráfico 44: Edad de los pacientes.....	88
Gráfico 45: Frecuencia de visita al centro de salud	88
Gráfico 46: Servicio que más utiliza.....	89
Gráfico 47: La ubicación del centro de salud permite el acceso fácil y rápido para la población	89
Gráfico 48: Los turnos se consiguen fácilmente	90
Gráfico 49: El horario de entrega de turnos es adecuado para la población.....	91
Gráfico 50: Prefiere que la entrega de turnos sea de otra forma	92
Gráfico 51: Se brinda información clara sobre todos los servicios que ofrece el centro de salud	92
Gráfico 52: En una urgencia, se atiende rápidamente	93
Gráfico 53: La sala de espera es confortable.....	94
Gráfico 54: El centro de salud cuenta con una buena limpieza	94
Gráfico 55: El personal administrativo trabaja con cortesía y respeto hacia los pacientes	95
Gráfico 56: El personal administrativo brinda información clara a los pacientes.....	96
Gráfico 57: El personal administrativo resuelve sus dudas	96

Gráfico 58: Los profesionales atienden con trato cordial, teniendo en cuenta las condiciones de cada paciente	97
Gráfico 59: Los profesionales son claros a la hora de brindar información	98
Gráfico 60: Los médicos dedican el tiempo necesario a cada paciente..	98
Gráfico 61: Los profesionales brindan un espacio de confianza para preguntar y sacarse las dudas.....	99
Gráfico 62: Resumen de resultados de la encuesta a pacientes.....	100
Gráfico 63: Atenciones médicas en el mes de Enero en el centro de salud Tito Bordin.....	103
Gráfico 64: Productividad por especialidad en el mes de Enero.....	104
Gráfico 65: Atenciones médicas en el mes de Febrero en el centro de salud Tito Bordin.....	105
Gráfico 66: Productividad por especialidad en el mes de Febrero	105
Gráfico 67: Atenciones médicas en el mes de Marzo en el centro de salud Tito Bordin.....	107
Gráfico 68: Productividad por especialidad en el mes de Marzo.....	107
Gráfico 69: Cantidad de atenciones y horas trabajadas en el primer trimestre 2023	108
Gráfico 70: Productividad primer trimestre 2023.....	109

INTRODUCCIÓN

El municipio de Maipú cuenta con una Dirección de Salud encargada de administrar 17 Centros de Salud ubicados en distintas zonas del departamento, sobre todo zonas rurales y urbano-marginales. Dentro de cada uno trabaja un equipo de médicos, enfermeros, administrativos, personal de limpieza y profesionales no médicos que llevan a cabo la atención primaria de la salud.

La atención primaria es un servicio fundamental para el municipio de Maipú ya que permite a la población acceder al sistema de salud.

Por esto, es importante que los Centros de Salud cuenten con una productividad alta respecto a las atenciones médicas y de especialistas, brindándole a la población el mejor nivel posible de salud.

Pero al trabajar con personas, es inevitable que el comportamiento se vea afectado por factores internos y externos de cada uno. Entre los cuales podemos mencionar la motivación y el clima laboral.

El sistema de salud sufre constantes modificaciones a lo largo del tiempo pasando por distintas gestiones de gobierno, afectando la productividad. Cabe destacar que desde el año 2020 en adelante, las prestaciones disminuyeron notablemente debido a la pandemia por la enfermedad COVID-19. Con base en esto se realiza la investigación para determinar la relación que existe entre el clima laboral y la productividad.

El orden de la investigación es el siguiente:

Capítulo I: se presenta el tema de la investigación, es decir la relación entre clima laboral y productividad en el centro de salud municipal N° 5-321 Tito Bordin de Maipú, también se expone el problema de investigación con los objetivos y preguntas de investigación

correspondientes, la justificación explicando la razón por la cual se realiza el estudio y reflexionando sobre los cinco criterios: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica. Por último, se expone la viabilidad del proyecto respecto al tiempo, recursos humanos, financieros y materiales y las consecuencias de dicha investigación ya sean positivas o negativas.

Capítulo II: este capítulo cuenta con el marco teórico donde se desarrolla el fundamento teórico- científico y conceptual que fundamenta y da sentido a la investigación. Además se sustenta con información previa de tres investigaciones anteriores similares con sus objetivos, hipótesis y técnicas e instrumentos de recolección de datos. Por otro lado se desarrollan los tipos de investigación respecto a su finalidad, profundidad, temporalidad, ámbito, y carácter. Por último se expone la hipótesis con análisis de las variables.

Capítulo III: está formado por el diseño metodológico, donde se desarrollan las estrategias y procedimientos llevados a cabo para dar respuesta al problema. Se establecen características del diseño, población y muestra y técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV: en este capítulo se realiza el análisis de los datos obtenidos a través de los cuestionarios realizados a los pacientes y al personal de salud, relacionando con los datos cuantitativos que se obtuvieron de las estadísticas.

Capítulo V: el último capítulo está formado por las conclusiones y sugerencias que se obtienen luego de analizar los datos.

GLOSARIO

Atención primaria de la salud: definida por la OMS y UNICEF como un enfoque de la salud que incluye a toda la sociedad y que tiene por objeto garantizar el mayor nivel posible de salud y bienestar y su distribución equitativa mediante la atención centrada en las necesidades de la gente tan pronto como sea posible a lo largo del proceso continuo que va desde la promoción de la salud y la prevención de enfermedades hasta el tratamiento, la rehabilitación y los cuidados paliativos, y tan próximo como sea posible del entorno cotidiano de las personas.

OMS: La OMS es la autoridad directiva y coordinadora de la acción sanitaria en el sistema de las Naciones Unidas. Es la organización responsable de desempeñar una función de liderazgo en los asuntos sanitarios mundiales, configurar la agenda de las investigaciones en salud, establecer normas, articular opciones de política basadas en la evidencia, prestar apoyo técnico a los países y vigilar las tendencias sanitarias mundiales.

OPS: organización internacional especializada en salud pública de las Américas. Trabaja cada día con los países de la región para mejorar y proteger la salud de su población. Brinda cooperación técnica en salud a sus países miembros, combate las enfermedades transmisibles y ataca los padecimientos crónicos y sus causas, fortalece los sistemas de salud y da respuesta ante situaciones de emergencia y desastres.

Clima laboral: conjunto de condiciones que contribuye a lograr la satisfacción en el lugar trabajo

Productividad: La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el siguiente capítulo se presenta el tema de investigación, el problema, los objetivos tanto general como específicos, la viabilidad, la justificación y las consecuencias de realizar la investigación.

1.1.Tema

Centros de Salud municipal N° 5-321 Tito Bordín.

1.2.Problema

¿Cuál es la relación entre clima laboral y productividad en el centro de salud municipal N° 5-321 Tito Bordín de Maipú?

1.3.Objetivo general

Identificar la relación entre clima laboral y productividad en el centro de salud municipal N° 5-321 Tito Bordín de Maipú.

1.4.Objetivos específicos

Conocer el clima laboral en el centro de salud municipal N° 5-321 Tito Bordín de Maipú.

Establecer el nivel de satisfacción de los pacientes que concurren al centro de salud municipal N° 5-321 Tito Bordín de Maipú.

Medir la productividad en el centro de salud municipal N° 5-321 Tito Bordín de Maipú de enero a marzo del 2023.

1.5.Preguntas de investigación

¿Cómo es el clima laboral en el centro de salud municipal N° 5-321 Tito Bordín de Maipú?

¿Qué nivel de satisfacción tienen los pacientes que asisten al centro de salud municipal N° 5-321 Tito Bordín de Maipú?

¿Cuál es el índice de productividad de enero a marzo del año 2023 en el centro de salud municipal N° 5-321 Tito Bordín de Maipú?

1.6. Justificación

Esta investigación se lleva a cabo en la Dirección de Salud del municipio de Maipú con el fin de obtener información sobre cómo la motivación y el clima laboral afectan a la productividad en el centro de salud ya que la atención primaria de la salud definida por la OMS y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles es el enfoque más inclusivo, equitativo, costo eficaz y efectivo para mejorar la salud física y mental de las personas, así como su bienestar social. Por lo tanto, se debe contar con la mejor productividad posible.

A través de esta investigación se obtienen datos reales sobre la productividad. De esta manera se puede determinar de qué forma la motivación y el clima laboral afectan a la productividad tanto en cantidad como calidad. La atención primaria de la salud es fundamental para la población por lo que esta investigación trae beneficios para las personas más cercanas al Centro de Salud.

Por otro lado, se proporcionan datos reales y sugerencias concretas sobre mejoras o modelos a implementar en el Centro de Salud y se define la relación entre la variable productividad y clima laboral.

1.7. Viabilidad

El proyecto de investigación es viable en cuanto a disponibilidad de información ya que los datos que se obtienen son de carácter público, por lo tanto el costo financiero es mínimo.

Por otro lado, en cuanto a recursos humanos, se cuenta con la capacitación necesaria para realizar la investigación.

1.8. Consecuencias

Este proyecto tiene consecuencias en la medida en que los encargados de tomar decisiones, apliquen las propuestas de mejora para afectar de forma positiva a los empleados y a la población que se atiende en el Centro de Salud.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El capítulo II se encuentra formado por los antecedentes, los tipos de investigación, la hipótesis junto a sus variables y los referentes históricos, legales y teóricos.

2.1. Antecedentes

En primer lugar, se cita la tesis denominada “Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Red de Salud Chepén. Universidad Cesar Vallejo” (Gonzalez, 2019). A través de esta tesis se busca determinar si existe relación entre clima organizacional y desempeño laboral. Los autores utilizan como instrumento de recolección de datos el cuestionario, aplicado a 173 colaboradores de la Red de Salud Chepén incluyendo administrativos y operativos.

Al finalizar la investigación se confirma la hipótesis de que existe relación entre clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Red de Salud Chepén.

Se analiza por otro lado, el trabajo de investigación “El clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del hospital Luis Heysen Inchaustegi- Essalud, Lambayeque- Perú, 2019” (Gómez, 2021) donde se plantea como objetivo general determinar la relación existente entre el clima laboral y el desempeño de los servidores civiles del hospital.

En esta investigación se plantea la hipótesis de que existe una relación positiva entre clima laboral y desempeño de los servidores civiles, la cual se confirma luego de analizar los datos obtenidos de la encuesta aplicada al total del personal del hospital.

Siguiendo en el sistema de salud se analiza la investigación “Factores que influyen en el rendimiento laboral del personal de enfermería” (Palma, 2011). Dentro del estudio se plantea como objetivo general identificar los factores que influyen en el rendimiento laboral del personal de enfermería del hospital Malargüe identificando y caracterizando factores biológicos, emocionales, fisiopatológicos y psicológicos.

Se utiliza la encuesta para la recolección de datos, aplicada a 50 enfermeros de las áreas de guardia, maternidad, pediatría, clínica, consultorio y enfermeros de traslado del Hospital Malargüe.

Al finalizar el análisis de datos se concluye que el rendimiento laboral se ve perjudicado por la carga laboral, los turnos rotativos, la falta de personal que produce exceso de trabajo al resto de los enfermeros sumado a que las mujeres son además el sostén de la familia.

Otros factores que influyen son los problemas personales, los sueldos no acordes, la falta de reconocimiento, el mal compañerismo, entre otros.

Las autoras proponen como mejora capacitaciones constantes, un sistema de premios y castigos, fortalecer los vínculos y fomentar la comunicación entre los compañeros.

2.2.Referentes históricos

La primera Constitución de Mendoza, sancionada el 14 de diciembre de 1854 y promulgada el 17 de noviembre del año siguiente, fijó en su artículo N° 54 las normas básicas para la división interior de la provincia en departamentos y éstos a su vez, en distritos. De acuerdo a esta determinación, el gobernador Don Juan Cornelio Moyano, dictó el 14 de mayo de 1858 el decreto fundacional del departamento de Maipú,

medida que la cámara legislativa aprobó el 14 de diciembre del mismo año.

Según el Instituto Geográfico Militar, tiene una extensión de 617 km². Es uno de los departamentos más pequeños de la provincia, ocupando el décimo cuarto lugar por su superficie. Representa el 0,48% del total provincial. Está formado por 12 departamentos: Barrancas, Ciudad, Coquimbito, Cruz de Piedra, San Roque, Rodeo del Medio, General Ortega, Luzuriaga, General Gutiérrez, Russell, Lunlunta y Fray Luis Beltrán.

El departamento cuenta con una población de 213.749 habitantes (censo 2022).

Tabla 1: Población de Maipú - Datos provisionales CENSO 2022

Población total	Genero	
	Mujeres	Hombre
213.749	109.666	104.083
	51,31%	48,69%
Índice de feminidad: 105 mujeres cada 100 varones		

Fuente INDEC.

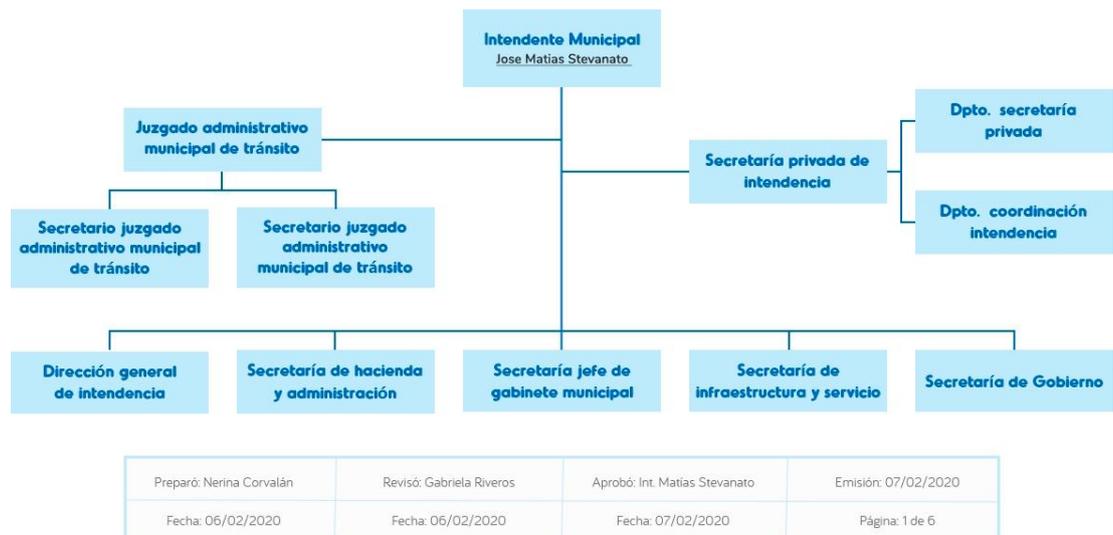
La Municipalidad de Maipú ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad en etapas desde el año 2005 a la actualidad. Este sistema es aplicable a los distintos servicios que el municipio ofrece, teniendo en cuenta que se van incluyendo en fases de acuerdo al aprendizaje que cada uno de éstos va demostrando. Este sistema cumple con la Norma Internacional ISO 9001:2015.

El primer gran objetivo del sistema es satisfacer las necesidades de los vecinos mediante la mejora continua de la calidad de los servicios logrando una mejor calidad de vida en la comunidad maipucina. Los

diversos servicios que el municipio presta desde la Recolección de Residuos pasando por la Atención Primaria de la Salud en los Centros de Salud Municipales y hasta la misma Recaudación de las Tasas por Servicios.

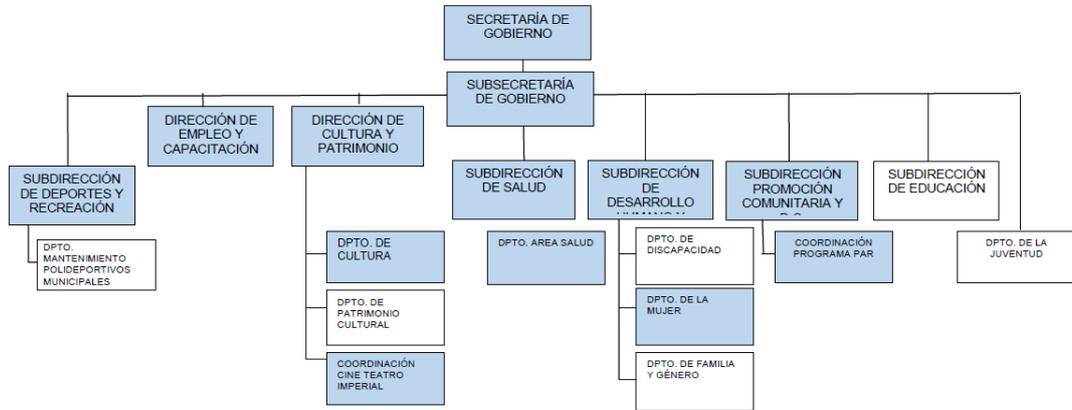
El municipio cuenta con una estructura formal dada por los distintos organigramas que tiene. Uno general de intendencia, uno por cada secretaría y uno por dirección. Se presenta el organigrama municipal, de la secretaría de gobierno y de la dirección de salud para conocer la estructura del sistema donde se realiza la investigación.

Ilustración 1: Organigrama municipal



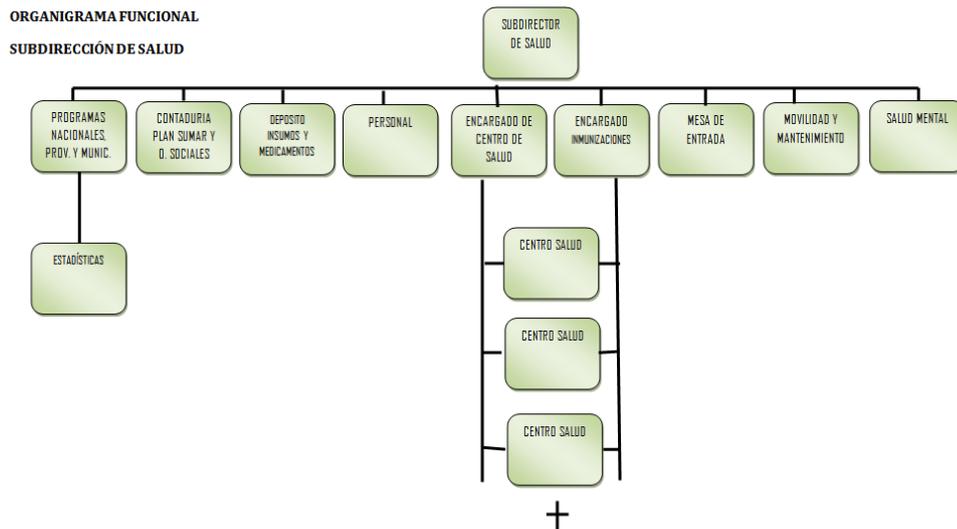
Fuente: Municipio de Maipú

Ilustración 2: Organigrama Secretaría de Gobierno



Fuente Manual de la calidad Rev. 09

Ilustración 3: Organigrama Dirección de Salud



Fuente: Dirección de salud.

Desde el Ejecutivo Municipal se asume el compromiso de afrontar la prestación de servicios básicos de salud en el territorio departamental.

Para ello, se brinda la cobertura de salud poblacional a los vecinos en el marco de una política pública tendiente al cuidado de la salud de la comunidad.

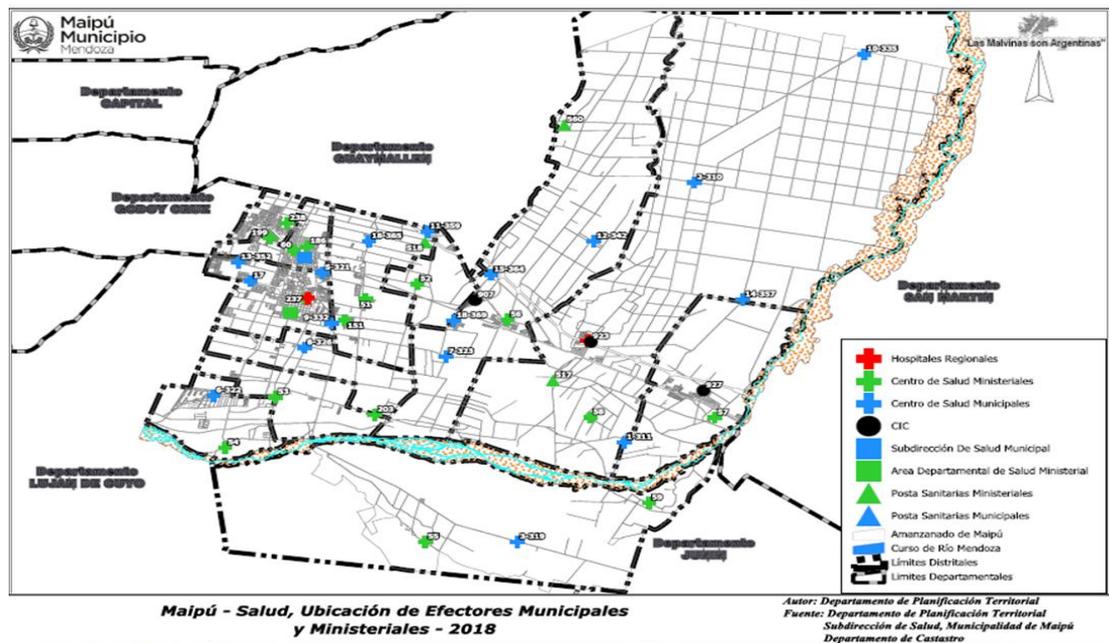
Los centros de salud municipales, tienen como ámbito de intervención la atención primaria de la salud y como responsabilidad la promoción de la salud, la educación para la salud y la coordinación de actividades y programas estatales con finalidades similares.

El objetivo general de la Dirección de Salud es brindar la prestación de servicios básicos de salud a los vecinos del Departamento de Maipú, en el marco de una política pública tendiente al cuidado de la salud de la comunidad a través de un progresivo y creciente acercamiento con la misma mediante un abordaje micro-poblacional sostenido en el tiempo.

Mientras que los objetivos específicos del área son promover estrategias de atención primaria de la salud para la población del Departamento de Maipú a través de los distintos centros de salud municipales según su localización y costumbres de las comunidades atendidas; realizar acciones que contribuyan al mejoramiento de la salud de los habitantes del Departamento a través de la mejora del servicio y aumento de la capacidad resolutoria de los centros de salud municipales; y contribuir a mejorar la atención en las diferentes especialidades a través de métodos reconocidos, aparatología adecuada y personal capacitado para realizar las tareas con eficiencia y calidad.

Se presenta la distribución de los efectores de salud en el departamento.

Ilustración 4: Geo-referenciación de los efectores de salud de Maipú



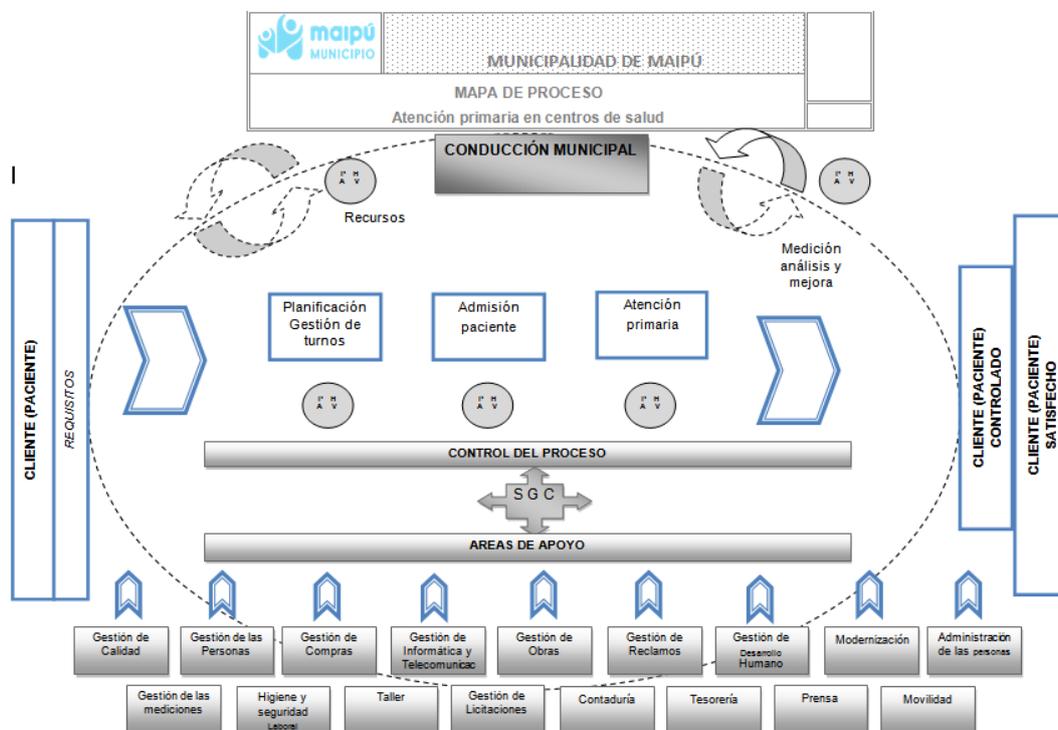
Fuente: Dirección de salud

El proceso de implementación de calidad de las normas ISO: 9001-2015 en la Dirección de Salud fue en el año 2016. En abril de 2017 se certifica calidad en atención primaria de la salud en los centros de salud municipales 12-342 Colonia Bombal y 13-352 Juan V. Molina.

El procedimiento específico para la atención primaria de la salud tiene el objeto de establecer la metodología de trabajo por medio de los centros de salud municipales como ámbitos de cuidado de la salud, promoción y prevención de la enfermedad.

Este procedimiento es aplicable desde la planificación y gestión de turnos y admisión hasta la atención de pacientes en los centros de salud municipales.

Ilustración 5: Mapa de proceso de la atención primaria en centros de salud



Fuente: Dirección de salud.

2.3.Referentes legales

Ley orgánica de municipalidades N° 1.079

Ley marco de regulación de empleo público nacional N° 25.164

Régimen de contrato de trabajo Ley N° 20.744

Ley Provincial de Reglamentación laboral N° 2.513

Estatuto escalafón para personas con servicios en municipalidades Ley N° 5.892

Régimen de remuneraciones y licencias para el personal de la administración pública provincial Ley N° 5.811

Riesgos del trabajo Ley N° 24.557

Complementaria de la Ley sobre Riesgos del trabajo Ley N° 27.348

2.4.Referentes conceptuales

2.4.1.Recursos Humanos

Cuando hablamos de recursos humanos nos referimos a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de Recursos Humanos para las personas que trabajan en las organizaciones. Pero considerar a los individuos sólo como recursos organizacionales no es más que cosificarlos, estandarizarlos y uniformar su papel. Hoy en día, las personas ya no son recursos o activos de la compañía, sino socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización. (Chiavenato, 2011)

Particularmente, el área de Recursos Humanos (RH) funciona en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con quienes forman parte de las organizaciones. La administración de recursos humanos se encarga de las decisiones integradas de las relaciones laborales, busca proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados teniendo como objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización. (Chiavenato, 2009)

2.4.2 Comportamiento Organizacional

Según Chiavenato, el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas

y las organizaciones. (Chiavenato, Comportamiento organizacional, 2009)

Pero al trabajar con personas debemos tener en cuenta ciertas conductas humanas inherentes a las mismas. La conducta de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores internos (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como el sistema de recompensas y sanciones, factores sociales y políticos, cohesión grupal existente, etc.).

En ese sentido existen tres premisas que explican la conducta humana: la conducta es producto de estímulos externos o internos, es decir existe una causalidad en la conducta. La conducta es motivada ya que, en toda conducta humana existe una finalidad. Por último, la conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta.

Por lo tanto, para comprender el comportamiento de las personas es necesario conocer qué las motiva.

2.4.3 Motivación

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfará esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (Koontz, Weirich & Cannice, 2012)

Existen diversas teorías para explicar la motivación.

a) Teoría X y teoría Y de McGregor.

Administrar, sugiere McGregor, debe empezar con la pregunta básica sobre cómo se ven los gerentes a sí mismos respecto de los demás. Este punto de vista requiere reflexionar acerca de la percepción de la naturaleza humana. Las teorías X y Y son dos series de supuestos relativos a la naturaleza de las personas.

Supuestos de la Teoría X:

Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.

Por esta característica humana de desagrado por el trabajo, habrá que obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos a la mayoría de las personas para que realicen un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Los seres humanos promedio prefieren que los dirijan, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad ante todo.

Supuestos de la Teoría Y:

El gasto de los esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el de jugar o descansar.

El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para generar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales.

El grado de compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro.

Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.

Es obvio que estas series de supuestos son en lo fundamental distintas: la teoría X es pesimista, estática y rígida; el control es primordialmente

externo: impuesto al subordinado por el superior. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, centrada en la autodirección e integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales. (Koontz, Weirich & Cannice, 2012)

b) Jerarquía de las necesidades según Maslow

Una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow, quien estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y se concluye cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador.

Ilustración 6: Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: (Koontz, Weirich, & Cannice, 2012)

Necesidades fisiológicas: Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño.

Necesidades de seguridad: Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.

Necesidades de afiliación o aceptación: Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.

Necesidades de estima: Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.

Necesidad de autorrealización: En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de maximizar el propio potencial y lograr algo.

c) Teoría ERG de Alderfer

Cuenta con 3 categorías:

Necesidades de existencia: similares a las necesidades básicas de Maslow.

Necesidades de relación: relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria.

Necesidades de crecimiento: se refieren al autodesarrollo, la creatividad, el crecimiento y la competencia.

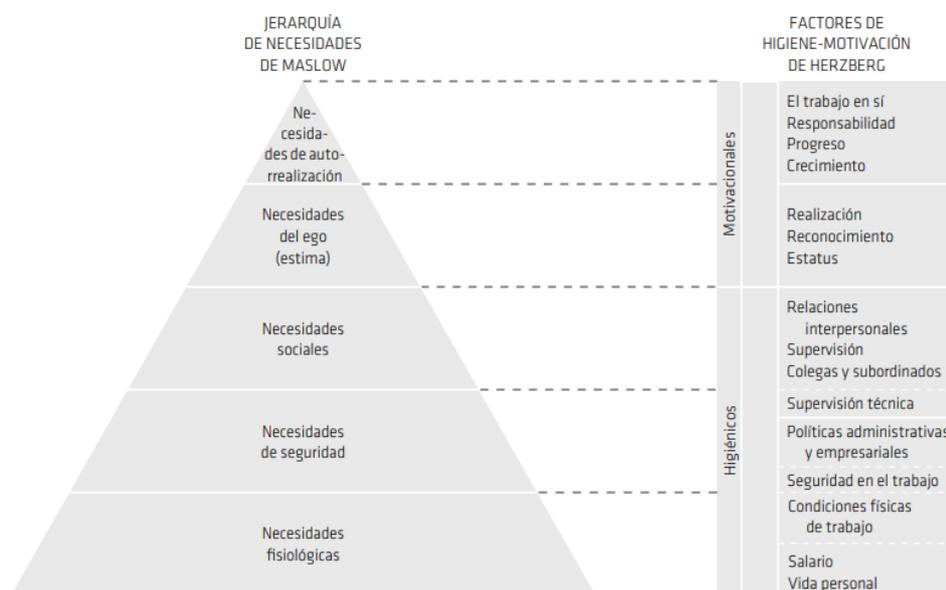
d) Teoría de motivación- higiene de Herzberg

Frederick Herzberg y sus colaboradores modificaron de manera considerable el enfoque de las necesidades de Maslow, y su investigación propone encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades están la política y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal, donde Herzberg encontró que sólo hay

insatisfactores, es decir, no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción. Herzberg los llama factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo.

En el segundo grupo Herzberg lista ciertos satisfactores, y por tanto motivadores, todos relacionados con el contenido del trabajo. Incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo; su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción.

Ilustración 7: Comparación de la pirámide de Maslow con los factores de higiene y motivación de Herzberg



Fuente: (Chiavenato, 2011)

e) Teoría de las expectativas de la motivación

Otro enfoque, que muchos consideran va más allá de explicar cómo se motivan las personas, es la teoría de la expectativa. Uno de sus defensores es el psicólogo Víctor H. Vroom, quien sostiene que puede motivarse a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si éstas

creen en el valor de la meta y pueden ver que lo que hacen los ayudará a lograrla.

Esta teoría indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta.

$$\text{Fuerza} = \text{valor} * \text{expectativa}$$

f) Modelo de motivación de Porter y Lawler

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler obtuvieron un modelo de motivación sustancialmente más completo, que se basa sobre todo en la teoría de las expectativas.

La cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de realmente obtener una recompensa son influidos por la experiencia del desempeño real. Está claro que si las personas saben que pueden hacer un trabajo, o si ya lo han hecho, tienen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de recibir una recompensa.

g) Teoría de la equidad

Esta teoría se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la recompensa que recibe en términos de recursos (que incluyen muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación) y en comparación con las recompensas de otros. J. Stacy Adams ha recibido

gran parte del crédito por la formulación de la teoría de la equidad (o inequidad).

Ilustración 8: Teoría de la equidad



Fuente: (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012)

h) Teoría del reforzamiento de Skinner

Este enfoque, llamado el reforzamiento positivo o la modificación del comportamiento, sostiene que puede motivarse a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos.

i) Teoría de las necesidades de motivación de Mc Clelland

Existen 3 tipos de necesidades básicas motivadoras:

Necesidades de poder: personas que se preocupan por ejercer influencia y control.

Necesidades de afiliación: personas que les gusta sentirse amados y evitan el dolor del rechazo.

Necesidades de logro: intenso deseo de éxito y el mismo nivel de miedo al fracaso. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012)

2.4.4 Liderazgo

El liderazgo en una organización está definido como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, este entraña una distribución desigual de poder entre los líderes y los miembros del grupo. Es importante entender que el liderazgo supone una capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los demás. (Robbins, 2005)

2.4.4.1.1 Primeras teorías de liderazgo

Entre las primeras teorías del liderazgo podemos encontrar el enfoque de los rasgos. Este enfoque suponía que los líderes tienen todos ciertos rasgos innatos, en la búsqueda de estos rasgos mensurables, se han adoptado dos enfoques: 1) comparar los atributos de quienes han destacado como líderes con los de quienes no lo han hecho y 2) comparar los rasgos de los líderes eficaces con los de los líderes ineficaces.

Pero no se ha podido descubrir ningún atributo que distinga de manera clara y consistente a los líderes de los seguidores. Los investigadores han acordado que los rasgos por sí mismos no eran suficientes para explicar el liderazgo eficaz.

Como no se podían determinar los rasgos distintivos de líder, los investigadores trataron de aislar las conductas de los líderes efectivos. Es decir, se trataba de determinar qué hacen los líderes ya que las conductas, a diferencia de los rasgos, se pueden aprender. Así, los investigadores se concentraron en dos aspectos de la conducta: las funciones y los estilos del líder.

Las funciones eran relativas a la tarea como la solución de problemas y funciones para mantener al grupo relacionadas a medias

disputas, asegurar que las personas se sientan apreciadas por el grupo.

En cuanto a los estilos de liderazgo, podían ser orientados a las tareas supervisando a los empleados con el objeto de asegurar que la tarea sea realizada satisfactoriamente, o un estilo orientado a los empleados con mayor importancia a motivar a los subordinados y al desarrollo de su satisfacción.

2.4.4.1.2 Enfoque de las contingencias

Por otro lado, se encuentra la teoría de las contingencias en el liderazgo, tratando de identificar los factores de cada situación que influían en la eficacia de un estilo de liderazgo particular.

Dentro de esta teoría podemos nombrar algunos modelos, como por ejemplo el modelo situacional donde se describe cómo deberían adaptar los líderes su estilo de liderazgo en respuesta al deseo cambiante de sus subalternos en cuanto a realización, experiencia, capacidad y disposición para aceptar responsabilidades.

Otro de los modelos es el de Fiedler, que propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la concordancia adecuada entre el estilo en que un líder interactúa con sus seguidores y el grado en el que la situación permite al líder controlar e influir.

Podemos nombrar también el enfoque de la ruta- meta en el liderazgo el cual subraya el papel del líder para aclararle a sus subalternos cómo pueden obtener magníficos resultados y las recompensas consecuentes. Este modelo se relaciona directamente con el modelo de las expectativas de la motivación explicado anteriormente.

2.4.4.1.3 Métodos vanguardistas del liderazgo

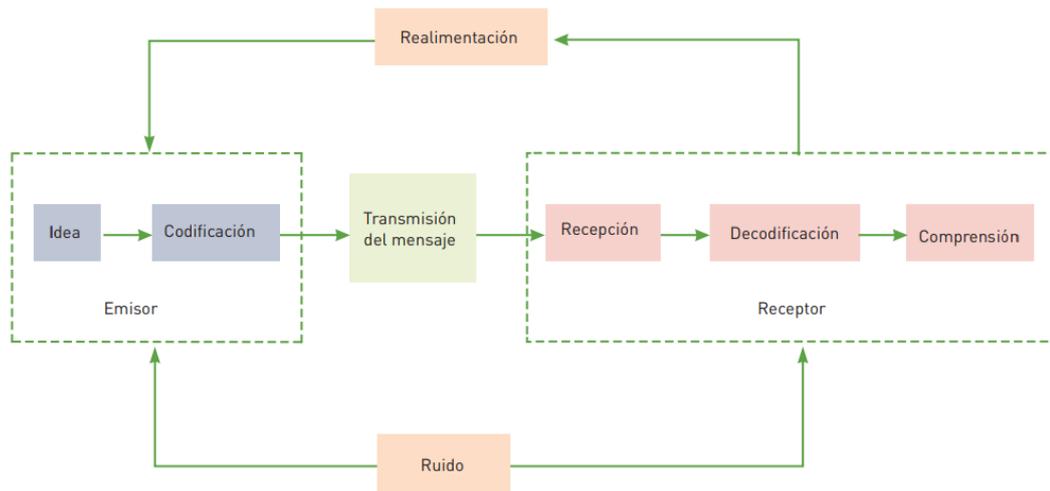
Líderes transaccionales y transformacionales: los líderes transaccionales son aquellos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando las necesidades de roles y tareas. Pero existe otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y que es capaz de producir un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Éstos son los líderes transformacionales. Ellos ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la conciencia de sus seguidores en cuanto a los problemas, ayudándolos a ver los viejos problemas de manera diferente, y son capaces de estimular, despertar e inspirar a sus seguidores para que realicen un esfuerzo adicional con el fin de lograr las metas del grupo. El liderazgo transaccional y transformacional no deben ser vistos como enfoques opuestos para lograr que el trabajo se lleve a cabo sino que el liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional.

Por otro lado, podemos hablar del liderazgo carismático, donde el líder es entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera. Pero, más allá del carisma nos encontramos con el liderazgo visionario en el cual el líder tiene la habilidad para crear y expresar una visión realista, creíble y atractiva del futuro que supere la situación actual. (Robbins, 2005)

2.4.5 Comunicación

Es importante en las organizaciones analizar la comunicación ya que es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

Ilustración 9: Modelo del proceso de comunicación



Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2009)

En las organizaciones la comunicación fluye de distintas formas: hacia abajo, hacia arriba y cruzada.

Comunicación descendente: fluye desde quienes están en los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional. Los medios utilizados para la comunicación oral descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altavoces y hasta comunicación informal.

Comunicación ascendente: viaja desde los subordinados hacia los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Su transmisión objetiva es esencial para propósitos de control. La alta gerencia necesita saber de manera específica los hechos del desempeño de la producción, información de marketing, datos financieros, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etcétera.

La comunicación ascendente es sobre todo no directiva y, por lo común, se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Los típicos medios de comunicación ascendente, además de la cadena de mando, son los sistemas de sugerencias, procedimientos de solicitudes y disputas, sistemas de quejas, sesiones de asesoría, establecimiento conjunto de objetivos, radio pasillo, reuniones de grupo.

Comunicación cruzada: combina el flujo horizontal de información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, con el flujo diagonal, entre los de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellos. Este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, se puede diferenciar la comunicación oral, escrita y no verbal. La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. Por otro lado, la comunicación oral tiene la ventaja de una retroalimentación inmediata ya que se pueden hacer preguntas y aclarar puntos en el momento. Por último, también se debe tener en cuenta la comunicación no verbal que surge a través de expresiones faciales y gestos corporales.

2.4.6 Remuneración e incentivos

Cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades siempre y cuando reciba una retribución conveniente. Por otra parte, a la organización le interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten a los objetivos organizacionales.

La remuneración tiene tres componentes principales: remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones.

El principal componente es la remuneración básica, es decir la paga fija que recibe el trabajador de forma mensual. Por otro lado, los incentivos salariales son programas diseñados para recompensar a los trabajadores como los bonos y la participación en los resultados. Por último, las prestaciones están formadas por el seguro de vida, seguro de salud, entre otros.

Es importante que las organizaciones cuenten con programas de incentivos como forma de motivación a los empleados y así aportar a un buen clima laboral. Estos incentivos suelen ser monetarios, como por ejemplo remuneración variable de acuerdo al desempeño, participación en los resultados de la empresa, bonos anuales.

Pero para motivar a los empleados, no solo se necesitan incentivos monetarios, sino que las empresas pueden optar por prestaciones sociales que benefician a los trabajadores como por ejemplo transporte subsidiado, becas educativas, capacitaciones, clubes o agrupaciones, horario laboral flexible, seguro de vida, guardería para los hijos, entre otras.

2.4.7 Clima organizacional

Es necesario hablar de motivación, comunicación, liderazgo y de remuneración para referirnos al clima laboral dentro de una organización, ya que son aspectos importantes entre personas y organizaciones. Las personas se encuentran todo el tiempo en proceso de adaptación con el fin de satisfacer sus necesidades.

Una buena adaptación significa salud mental. Las tres características principales de las personas mentalmente sanas son:

Las personas se sienten bien consigo mismas.

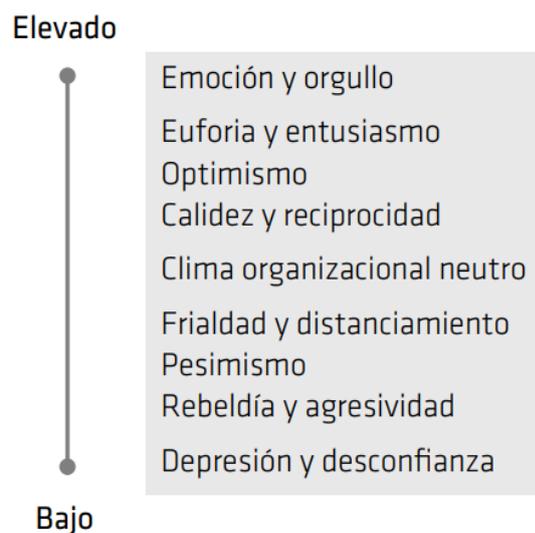
Se sienten bien en relación con otras personas.

Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

Un mal clima laboral se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización. Así, el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización. (Chiavenato, 2011)

Ilustración 10: Niveles del clima organizacional



Fuente: (Chiavenato, 2011)

El clima laboral tiene una serie de componentes que hacen parte de la organización:

Ambiente físico: Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

Características estructurales: Como el tamaño de la organización, su estructura formal o el estilo de dirección.

Ambiente social: Que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

Características personales: Como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

Comportamiento organizacional: Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. (Giraldo, 2011)

2.4.8 Productividad

Para realizar la investigación es necesario hablar también de productividad en las organizaciones.

Según una definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de diversos bienes y servicios.

La productividad se representa con la siguiente fórmula:

$$\mathbf{Producto/Insumo = Productividad}$$

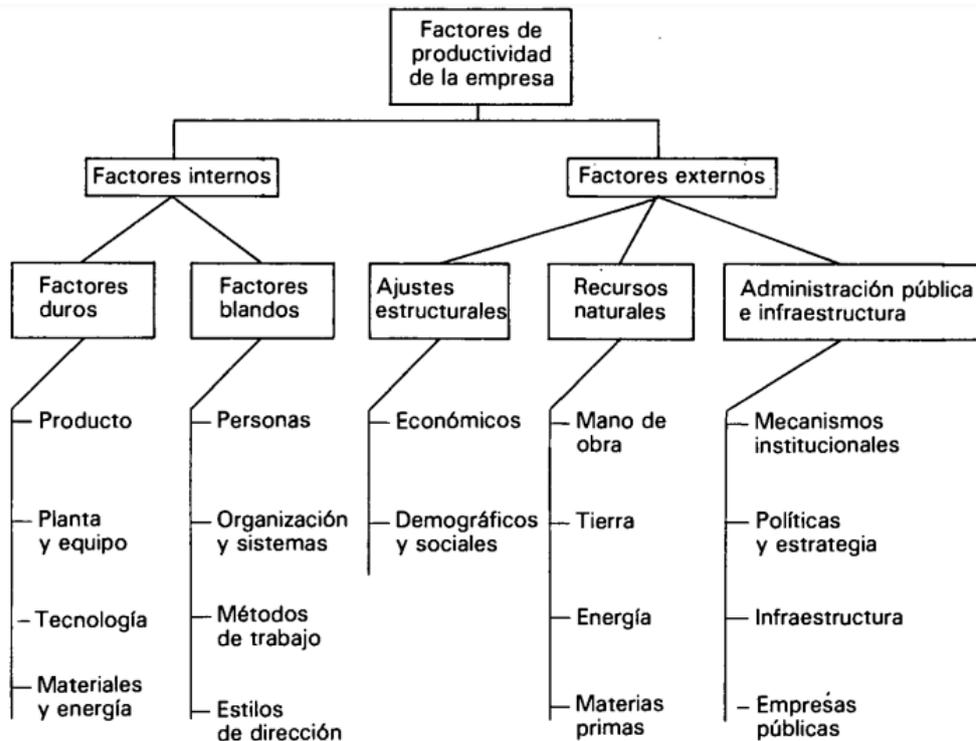
La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema. (Prokopenko, 1989)

Uno de los mitos erróneos es que la productividad sólo se puede aplicar a la producción. En realidad, está relacionada con cualquier tipo de organización o sistema, incluidos los servicios, y en particular la información.

Asimismo, el concepto de productividad está cada vez más vinculado con la calidad del producto, de los insumos y del propio proceso. Un elemento trascendental es la calidad en la mano de obra, su administración y sus condiciones de trabajo, y generalmente se ha admitido que la elevación de la productividad suele llevar aparejado el mejoramiento de la calidad de la vida de trabajo. En este sentido, la productividad se debe examinar desde el punto de vista social y económico. Las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento pueden mejorar gracias a la participación de los empleados en la planificación de las metas, en la puesta en práctica de procesos y en los beneficios de la productividad.

Existen dos categorías de factores que influyen en la productividad, los factores externos (no controlables) y los factores internos (controlables).

Ilustración 11: Factores de productividad



Fuente: (Prokopenko, 1989)

Dentro de los factores internos se encuentran dos sub-categorías, los factores duros y los blandos. Para la investigación es necesario definir los factores blandos que influyen en la productividad.

- a) **Personas:** principal recurso y factor central. Se debe tener en cuenta la dedicación del personal, es decir la medida en que una persona se consagra en su trabajo, no solo por la capacidad sino por la voluntad para trabajar, lo cual está totalmente relacionado a la motivación. Por otro lado, la eficacia también se debe tener en cuenta para aumentar la productividad. La eficacia es la medida en que la aplicación del esfuerzo humano produce los resultados deseados en cantidad y calidad. La capacidad para desempeñar un empleo productivo se puede mejorar con la capacitación y el perfeccionamiento profesional, la rotación en las tareas y la

asignación de tareas, la progresión sistemática en el empleo y la planificación de la carrera.

- b) Organización y sistemas: Una organización necesita funcionar con dinamismo y estar orientada hacia objetivos y debe ser objeto de mantenimiento, reparación y reorganización de cuando en cuando para alcanzar nuevos objetivos.
- c) Métodos de trabajo: Los métodos de trabajo se perfeccionan mediante el análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia y menos esfuerzo, tiempo y costo. El estudio del trabajo, la ingeniería industrial y la formación profesional son los principales instrumentos para mejorar los métodos de trabajo.
- d) Estilos de dirección: La eficacia depende de cuándo, dónde, cómo y a quién aplica un estilo un gerente. Los estilos y las prácticas de dirección influyen en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y el control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes del capital, los sistemas de elaboración del presupuesto y las técnicas de control de los costos.
Por lo tanto, para modificar el comportamiento de una fuerza de trabajo con el fin de que se haga más productiva, es necesario influir en las actitudes hacia el trabajo, los conocimientos teóricos y prácticos y las oportunidades.

Una clave para la productividad es la actitud de las personas que trabajan juntas. Es bastante evidente que una falta de compromiso

es un obstáculo muy serio para el mejoramiento de la productividad.

Los programas de mejoramiento de la productividad sólo tienen éxito, si se establecen y aplican gracias a los esfuerzos conjuntos de los trabajadores, el personal técnico, los gerentes y los sindicatos. Por esto, conviene examinar los factores que intervienen en la promoción y uso eficaz de la mano de obra como el elemento clave del mejoramiento de la productividad: la función de la dirección, la motivación, la participación, la capacitación, la organización del trabajo y las condiciones de trabajo. (Prokopenko, 1989)

2.4.9 Satisfacción del cliente

Otro de los puntos importantes a definir tiene que ver con los consumidores y su comportamiento, que es el conjunto de actividades que las personas llevan a cabo cuando buscan, evalúan, compran, usan y disponen de los bienes o servicios para satisfacer sus necesidades y deseos. (Torres, 2011)

Una vez que el consumidor utiliza el bien o servicio, puede definir si se encuentra satisfecho o no. La satisfacción del cliente se define como el resultado de la evaluación post- uso y post- consumo donde el consumidor compara expectativas previas con la performance percibida del producto o servicio. (Oliver, 2011)

2.4.10 Satisfacción del paciente

Pero, al tratarse la investigación de servicios de salud, no se habla de cliente sino de paciente. Por lo tanto, se entiende por satisfacción del paciente la evaluación positiva que éste hace sobre las diferentes dimensiones de la atención médica recibida.

Algunos autores relacionan la satisfacción con la cantidad y calidad de la información que reciben y se basan en la comunicación del profesional de la salud con el paciente. (Castillo & Rojas, 2004)

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define a la calidad de la atención como el grado en que los servicios de salud para las personas y las poblaciones aumentan la probabilidad de resultados de salud deseados. Se basa en conocimientos profesionales basados en la evidencia y es fundamental para lograr la cobertura sanitaria universal. A medida que los países se comprometen a lograr la salud para todos, es imperativo considerar cuidadosamente la calidad de la atención y los servicios de salud.

La atención sanitaria de calidad se puede definir de muchas maneras, pero hay un creciente reconocimiento de que los servicios de salud de calidad deben ser, por un lado, eficaces para proporcionar servicios de salud basados en evidencia a quienes los necesitan, por otro lado, seguros para evitar daños a las personas.

Las políticas claras, la capacidad de liderazgo institucional, los datos que permitan mejorar la seguridad, los profesionales sanitarios capacitados y la participación efectiva de los pacientes y las familias en el proceso de atención son aspectos necesarios para alcanzar mejoras sostenibles y significativas en la seguridad de la atención sanitaria. Por último, la atención sanitaria de calidad debe estar centrada en las personas para proporcionar atención que responda a las preferencias, necesidades y valores individuales.

Características de los servicios de salud de calidad

Para aprovechar los beneficios de una atención médica de calidad, los servicios de salud deben ser:

- a) Oportunos: reducción de los tiempos de espera y a veces de retrasos dañinos;
- b) Equitativos: proporcionar atención que no varía en calidad debido al género, la etnia, la ubicación geográfica y la situación socioeconómica;
- c) Integrados: proporcionar atención que pone a disposición toda la gama de servicios de salud a lo largo del curso de la vida;
- d) Eficientes: maximiza el beneficio de los recursos disponibles y evita el desperdicio.

Desde una perspectiva estadística, se definen diez factores de primer orden que engloban la satisfacción del paciente, a saber:

- a) La accesibilidad de los servicios
- b) La disponibilidad de los recursos
- c) La continuidad de los cuidados
- d) La eficacia de los cuidados
- e) El costo de los servicios
- f) La humanización de los servicios
- g) La información al paciente
- h) El acceso a la información
- i) La competencia profesional del trabajador de la salud

El entorno terapéutico

Sin embargo, otros autores llegan a la conclusión de que las dimensiones más importantes son:

- a) Comunicación: Explicaciones claras, intimidad en la conversación, interés por los problemas de salud de los pacientes.

- b) Actitudes profesionales: Los profesionales de la salud deben adoptar conductas amables de apertura y comprensión de los problemas de salud de los pacientes.
- c) Competencia técnica: Habilidades y conocimientos propios de su profesión.
- d) Clima de confianza: Ambiente propicio para que el paciente sea capaz de discutir con el personal de salud sus sentimientos, preocupaciones y temores.
- e) Percepción del paciente de su individualidad: Respeto mutuo cimentado en una relación empática. (Castillo & Rojas, 2004)

A la hora de evaluar la satisfacción del paciente, lo más común es un cuestionario de opinión donde las respuestas pueden variar en el siguiente rango de satisfacción:

Grado 1 (00 – 20%): Completamente insatisfechos

Grado 2 (21 – 40%): Insatisfechos

Grado 3 (41 – 60%): Neutrales

Grado 4 (61 – 80%): Satisfechos

Grado 5 (81 – 100%): Completamente satisfechos

2.5 Tipos de investigación

Según su finalidad: la investigación es aplicada ya que busca llevar a la práctica los logros de la investigación.

Según su profundidad: es una investigación correlacional ya que analiza la relación entre 2 variables: clima laboral y productividad.

Según su temporalidad: es sincrónica porque la investigación se refiere a un momento específico.

Según su ámbito: es una investigación de campo porque se analiza al personal en su hábitat natural.

Según su carácter: la investigación es mixta porque se toman aspectos cuantitativos para la recolección de datos tales como las estadísticas (horas atendidas, cantidad de pacientes), pero también se toman aspectos cualitativos como la motivación y el clima laboral.

2.6 Hipótesis

A mejor clima laboral, mayor productividad en el centro de salud municipal N° 5-321 Tito Bordín de Maipú.

2.7 Variables

Variable independiente: clima laboral

Variable dependiente: productividad

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

En el capítulo III se desarrollan las características del diseño metodológico, la población y muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Características del diseño

Según el problema propuesto y los objetivos planteados, el diseño metodológico de la investigación es no experimental ya que las variables no son manipuladas durante el estudio. Es un diseño de tipo transversal correlacional donde se analiza la relación entre 2 variables.

3.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se aplica una encuesta de clima laboral al personal del centro de salud, desarrollada a través de un formulario de Google Form.

Se envía la encuesta por medios digitales a cada trabajador y trabajadora para que puedan responder las preguntas.

La encuesta se compone de distintas categorías relacionadas al ambiente laboral, con el fin de analizar todos los aspectos que intervienen en el clima laboral. Se aplica una escala de valoración de Likert con el fin de tener más datos sobre la perspectiva de los empleados. (Ver Anexo 1)

Los componentes son:

Espacio físico: es fundamental en el clima laboral de la organización ya que la distribución, el diseño y las comodidades que ofrece tienen un gran impacto en el desempeño de los empleados.

Características estructurales y liderazgo: el estilo de liderazgo que se emplee en la organización influye directamente en el clima organizacional, ya que es este el que logra las percepciones de orgullo de

pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa; a través de su capacidad para motivar, de generar bienestar general en el trabajador y satisfacción por el trabajo.

Características personales y organizacionales: dentro de este componente podemos nombrar a la comunicación como un aspecto fundamental para el clima laboral. El buen diálogo genera confianza y credibilidad entre las personas. La comunicación en el ámbito laboral es un tema que afecta directamente el clima de las organizaciones y, si se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar la empresa en la que trabajan. Además, las organizaciones que fomentan y se preocupan por la participación de sus empleados, el compañerismo y la cultura organizacional alcanzan sus objetivos dentro de un buen clima laboral.

Remuneración e incentivos: se puede hablar de la parte económica respecto a si los trabajadores sienten que se les paga acorde a su tarea y responsabilidad, pero también los incentivos pueden ser no monetarios, demostrándole a los empleados que son importantes y valorados en la organización.

Por otro lado, se realiza un cuestionario para conocer la satisfacción de los pacientes en cuanto a la atención del centro de salud, teniendo en cuenta la accesibilidad al servicio, el trato humanizado del personal y la atención médica propiamente dicha. (Ver Anexo 2)

Es importante analizar la accesibilidad al servicio ya que la ubicación del centro de salud, los horarios, el sistema de turno y el tiempo de espera afectan directamente la satisfacción.

Por otro lado, los pacientes deben poder resolver todas sus dudas y ser atendidos amablemente tanto por el personal administrativo como

médico a la hora de concurrir a un centro de salud. Esto también afecta la percepción que tienen sobre su nivel de satisfacción.

Además, se consideran elementos de información secundaria para obtener datos respecto a la productividad del centro de salud. Estos datos se obtienen a través de las estadísticas que el centro de salud entrega mensualmente.

Las estadísticas son planillas que cuentan con los datos de la cantidad de pacientes atendidos por especialidad y por rango etario y la cantidad de horas trabajadas por el profesional. Con la fórmula de producto/insumo obtenemos la productividad mensual de centro de salud.

Las cargas que se realizan en el sistema de la Dirección de Salud permiten obtener la productividad anual aplicando la siguiente fórmula:

cantidad de pacientes/horas trabajadas

3.2.Población

Todo el personal que se encuentra trabajando en la Dirección de Salud de la Municipalidad de Maipú.

3.3.Muestra

Se cuenta con una muestra no probabilística por conveniencia donde se analiza a todo el personal del Centro de Salud N° 5-321 Tito Bordin. Se elige este centro de salud por ser el que mayor número de especialidades ofrece a la población, contando 18 personas entre administrativos, personal de limpieza, personal médico y personal no médico.

Además, se cuenta con otra muestra probabilística aleatoria formada por los pacientes que concurren al centro de salud.

El centro de salud Tito Bordín atiende mensualmente a 1.000 personas aproximadamente. La estadística diaria brinda datos sobre la cantidad de pacientes por día que son entre 50 y 60 personas que requieren distintos servicios del centro de salud. El promedio de pacientes por mes del trimestre enero a marzo del 2023 es de 1.82 pacientes.

3.3.1. Tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra es necesario aplicar una fórmula, teniendo en cuenta la población que es de 1.082 pacientes, con un margen de error del 1% y un nivel de confianza del 99%. A través del cálculo probabilístico se obtiene una muestra de 91 pacientes como se observa en anexos.

La fórmula es la siguiente.

$$n = \frac{N * Z_a * p * q}{d^2 * (N-1) + Z_a^2 * p * q}$$

Dónde:

N: Total de la población

Z_a: 2,576 si la seguridad es del 99%

p: proporción esperada (1% = 0,01)

q: 1 – p (1 – 0,01 = 0,99)

d: precisión

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

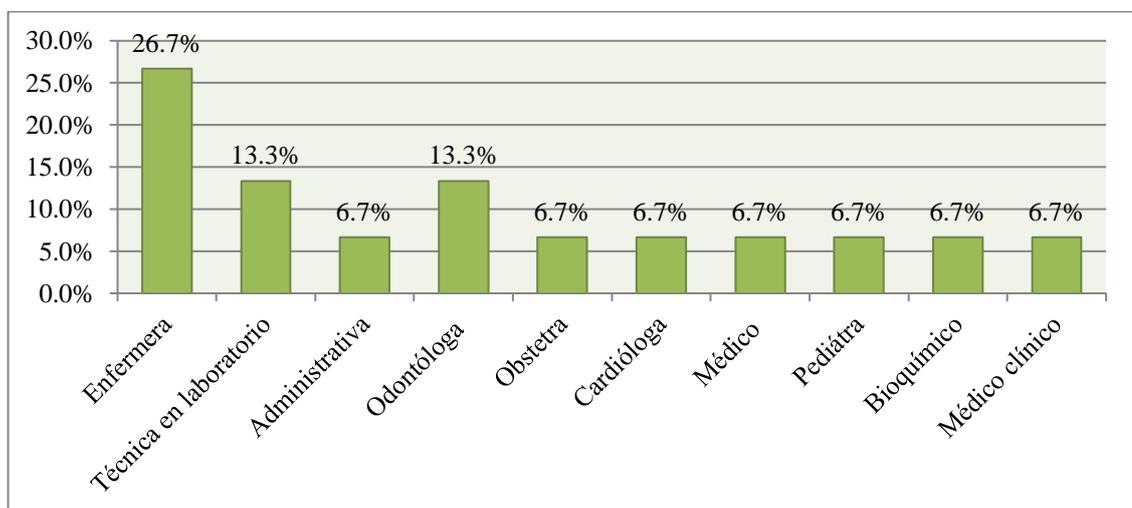
En el siguiente capítulo se presentan los resultados de las encuestas realizadas y de las estadísticas obtenidas en el primer trimestre del 2023 en el centro de salud Tito Bordín.

En primer lugar se analizan los gráficos de la encuesta realizada al personal de salud con el fin de obtener información sobre el clima laboral y la motivación. Luego se analizan los datos obtenidos en la encuesta efectuada a los pacientes del centro de salud y por último se analizan las estadísticas, observando cantidad de pacientes y horas trabajadas según especialidad.

4.1. Encuesta de Clima Laboral

En primer lugar se aplica esta encuesta, a través de un formulario de google form para que los empleados pudieran responder las preguntas en el momento que desearan. A través de esta encuesta se obtiene información sobre el objetivo n° 1: conocer el clima laboral en el centro de salud municipal N° 5-321 Tito Bordín de Maipú.

Gráfico 1: Puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 12: Cartera de servicio centro de salud Tito Bordín

C.S. N°5-321 TITO BORDÍN					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
ADMINISTRACIÓN	BULLONES, GIMENA	BULLONES, GIMENA	BULLONES, GIMENA	BULLONES, GIMENA	BULLONES, GIMENA
	FRATTI ORIANA				
ENFERMERÍA	SABATINI CARLA				
	BARROSO SANTIAGO	BARROSO SANTIAGO	BARROSO SANTIAGO	BARROSO SANTIAGO	BARROSO SANTIAGO
	RIVERO LAURA				
	PERALTA, MACARENA	PERALTA, MACARENA	PERALTA, MACARENA	PERALTA, MACARENA	PERALTA, MACARENA
MÉDICOS CLÍNICO	GIRAUDO, ALEJANDRO	GIRAUDO, ALEJANDRO	GIRAUDO, ALEJANDRO	GIRAUDO, ALEJANDRO	GIRAUDO, ALEJANDRO
PEDIATRÍA	RINAUDO, ESTEFANÍA	RINAUDO, ESTEFANÍA		RINAUDO, ESTEFANÍA	RINAUDO, ESTEFANÍA
CARDIOLOGÍA			TORRES MARISA		
GINECOLOGÍA			GARCÍA MARTÍN, SILVINA		GARCÍA MARTÍN, SILVINA
OBSTETRICIA	FRONTALINI, LAURA	FRONTALINI, LAURA		FRONTALINI, LAURA	
BIOQUÍMICO	FONTÁN, FABIÁN				
	VEGA, FERNANDO	VEGA, FERNANDO	VEGA, FERNANDO	VEGA, FERNANDO	VEGA, FERNANDO
TÉCNICA LABORATORIO	VICCARI, JÉSICA IATRINO, LUCIANA				
ODONTOLOGÍA		VILLEDARY, NADIA	VILLEDARY, NADIA		VILLEDARY, NADIA
	CERSÓSIMO, MARIELA			CERSÓSIMO, MARIELA	
POTENCIAR	GONZALEZ DANIELA	GONZALEZ DANIELA	GONZALEZ DANIELA	GONZALEZ DANIELA	

Fuente: Dirección de salud

La primera pregunta de la encuesta realizada al personal de salud se analiza junto a la cartera de servicio del centro de salud.

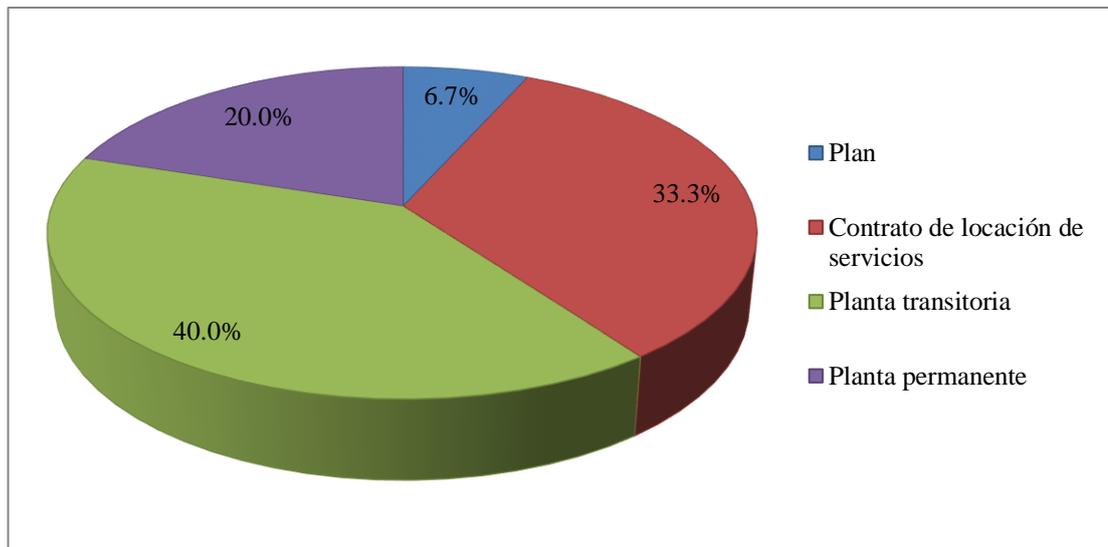
El centro de salud cuenta con 2 administrativas, 4 enfermeras/os, 1 médico clínico, 1 pediatra, 1 ginecóloga, 1 obstetra, 1 cardióloga, 2 bioquímicos quienes analizan las muestras tomadas en el laboratorio móvil, 2 técnicas en laboratorio, 2 odontólogas y una persona que realiza las tareas de limpieza.

El total del centro de salud es de 18 personas trabajando.

En cuanto a la cartera de servicio, todas las especialidades cubren de lunes a viernes, excepto cardiología, en el caso de ginecología que tiene

2 días, se complementa con obstetricia 3 días a la semana. Todos los profesionales médicos cumplen 4 horas diarias de jornada laboral.

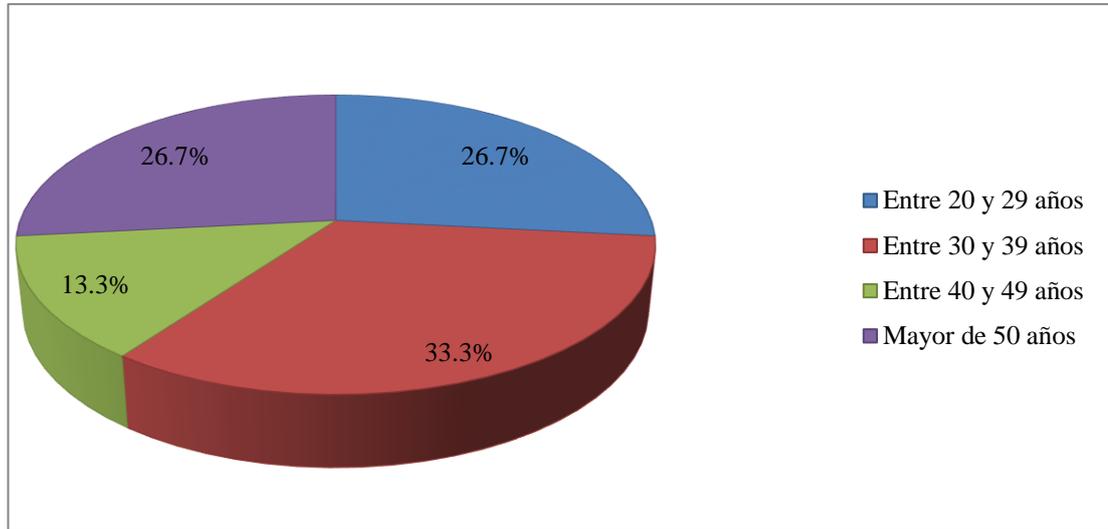
Gráfico 2: Relación contractual



Fuente: Elaboración propia

Según las encuestas realizadas, el 40% se encuentra en planta transitoria y el 20% en planta permanente. Estas relaciones contractuales son las más deseadas por el personal ya que les otorga la estabilidad laboral dentro del Estado. Solo el 6% tienen planes tales como Potenciar Trabajo u otros. El 33% del personal se encuentra trabajando con contrato de locación de servicio.

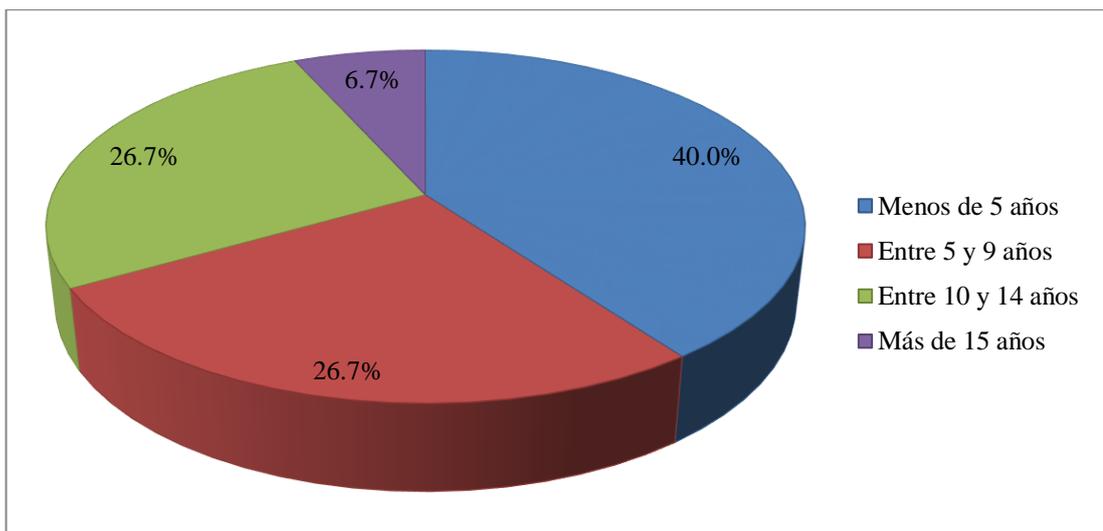
Gráfico 3: Edad del personal de salud



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las edades del personal, el 33,3% tiene entre 30 y 39 años, el 26,7% tiene entre 20 y 29, el mismo porcentaje ocupa el personal mayor de 50 años y el 13,3% tiene entre 40 y 49 años. Se trata de una población que se puede considerar joven dentro del centro de salud, pero no se puede asegurar que es más productiva.

Gráfico 4: Antigüedad



Fuente: Elaboración propia

Según los datos obtenidos a través de las encuestas, la mayor parte del personal es relativamente nuevo, ya que el 40% todavía no cumple los 5 años trabajando dentro del municipio. El 26,7% lleva entre 5 y 9 años y el mismo porcentaje ocupan los que llevan entre 10 y 14 años. Solo el 6,7% lleva trabajando en la Municipalidad más de 15 años.

La antigüedad en el empleo público también afecta la productividad. A modo de observación se puede considerar que los trabajadores más nuevos, suelen tener mejores expectativas sobre el trabajo y ser más productivos.

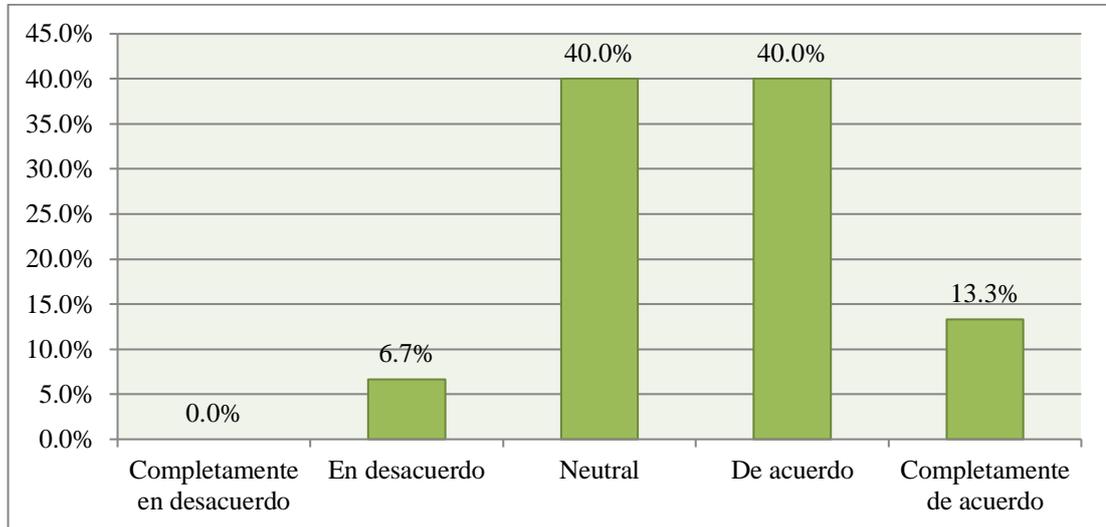
La encuesta fue dividida en distintas secciones para facilitar su análisis. La primera parte está compuesta por las preguntas respecto al espacio físico, es decir condiciones del edificio e insumos médicos, tecnológicos y materiales para desempeñarse día a día. (Pregunta 5 a 8)

Para analizar las preguntas sobre el espacio físico, se debe considerar también la infraestructura del centro de salud.

Observando la estructura del centro de salud, la misma cuenta con 2 salas de espera, una para pacientes sanos y otra para pacientes enfermos las cuales se habilitaron de esta forma en época de COVID-19. Tiene 1 sala de extracción y un laboratorio donde trabajan 4 personas con el laboratorio móvil. Odontología cuenta con un consultorio compartido por dos profesionales.

En cuanto a la enfermería, son 2 los consultorios que ocupa este servicio por ser de los más requeridos y por tener 4 personas trabajando. Los profesionales médicos cuentan con 4 consultorios, los cuales se comparten entre pediatría, cardiología, ginecología, obstetricia y clínica médica.

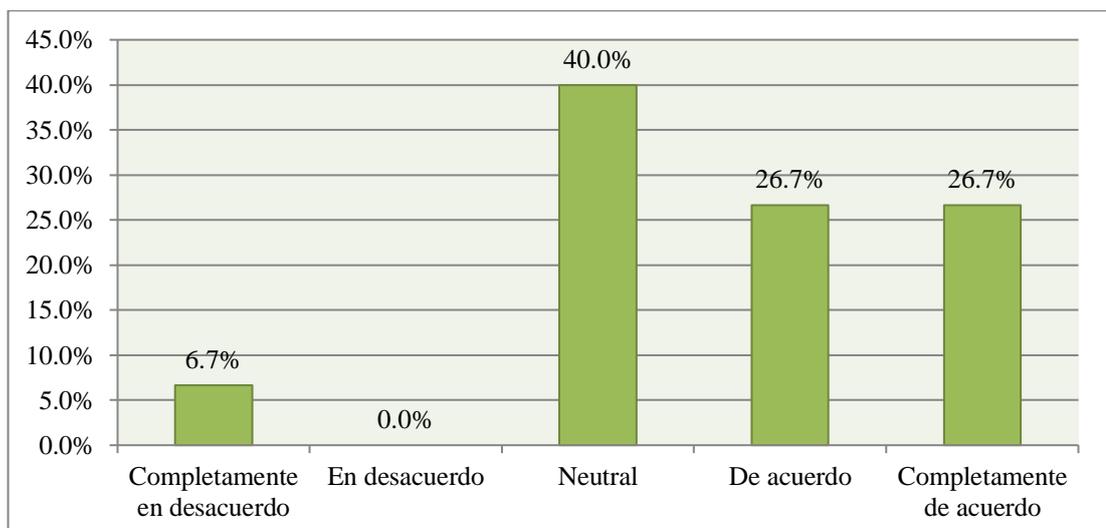
Gráfico 5: El lugar de trabajo es adecuado en espacio y confort



Fuente: Elaboración propia

El 40% dijo que está de acuerdo con la afirmación “el lugar de trabajo es adecuado en espacio y confort”, otro 40% tuvo una respuesta neutral, el 6,7% está en desacuerdo y el 13,3% está totalmente de acuerdo con la afirmación.

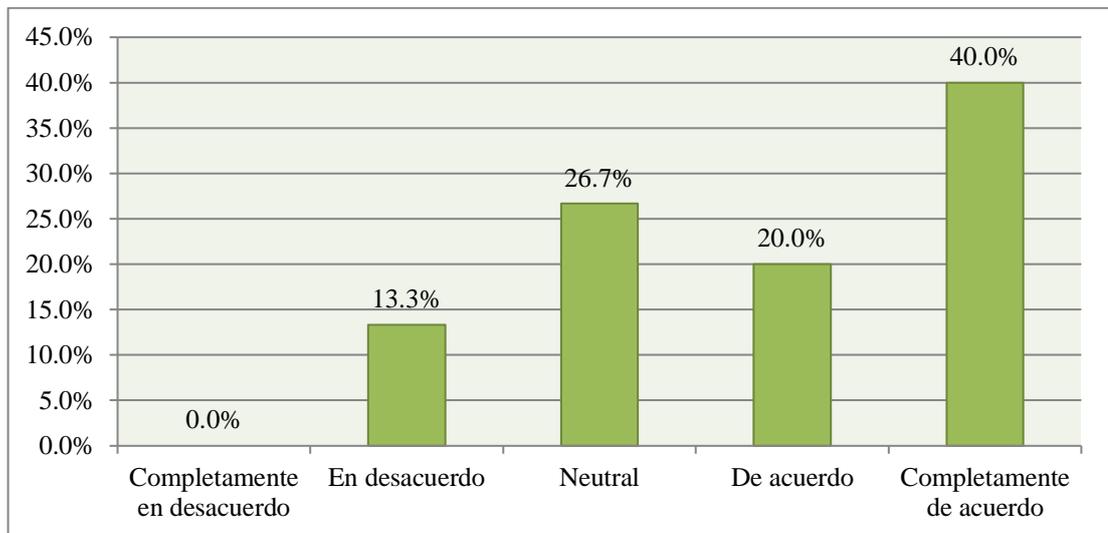
Gráfico 6: Me otorgan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los recursos y equipos el 6,7% está totalmente en desacuerdo con la afirmación “me otorgan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo”, el 40% dio una respuesta neutral mientras que el 26,7% están de acuerdo y completamente de acuerdo.

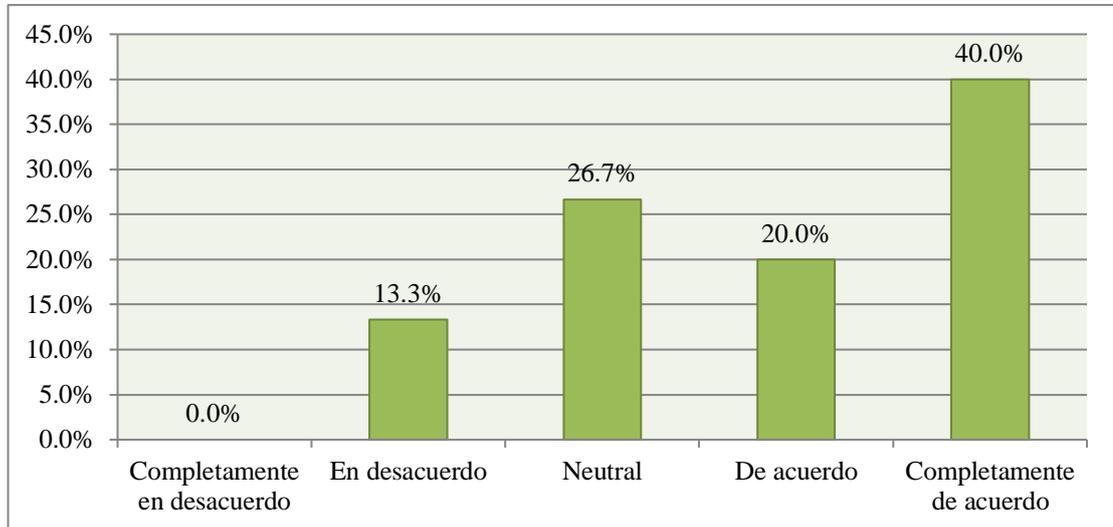
Gráfico 7: Me siento satisfecho con el ambiente físico en el que trabajo



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la afirmación “me siento satisfecho con el ambiente físico en el que trabajo”, el 40% se encuentra completamente de acuerdo, el 20% está de acuerdo, el 26,7% dio una respuesta neutral mientras que solo el 13,3% está en desacuerdo.

Gráfico 8: La institución se preocupa por mejorar constantemente las condiciones de trabajo

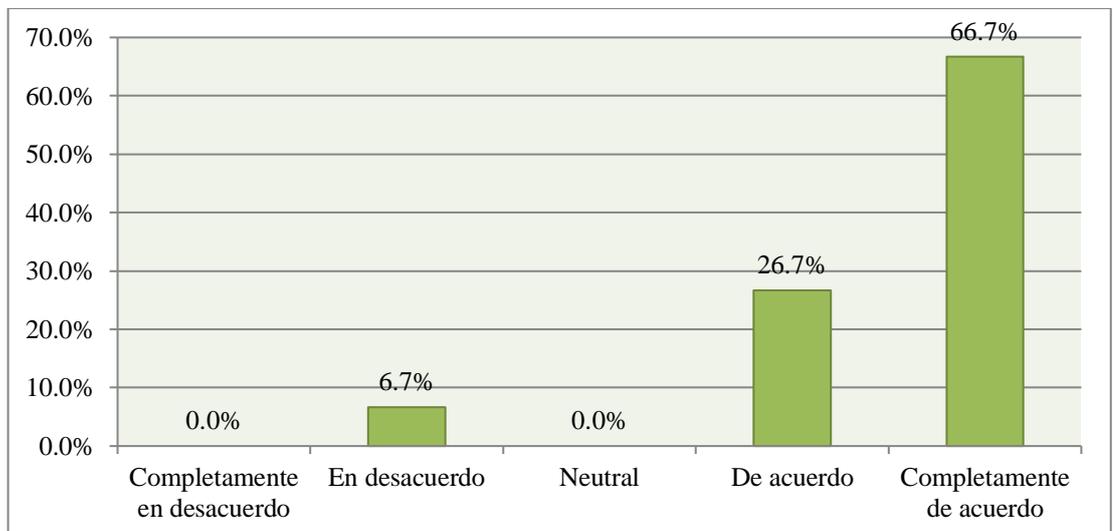


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la siguiente frase “la institución se preocupa por mejorar constantemente las condiciones de trabajo” el 13,3% está en desacuerdo, el 26,7% respondió de forma neutral, el 20% está de acuerdo y el 40% está totalmente de acuerdo.

La segunda parte de la encuesta está compuesta por preguntas sobre la estructura y el liderazgo en el centro de salud. (Preguntas 9 a 26)

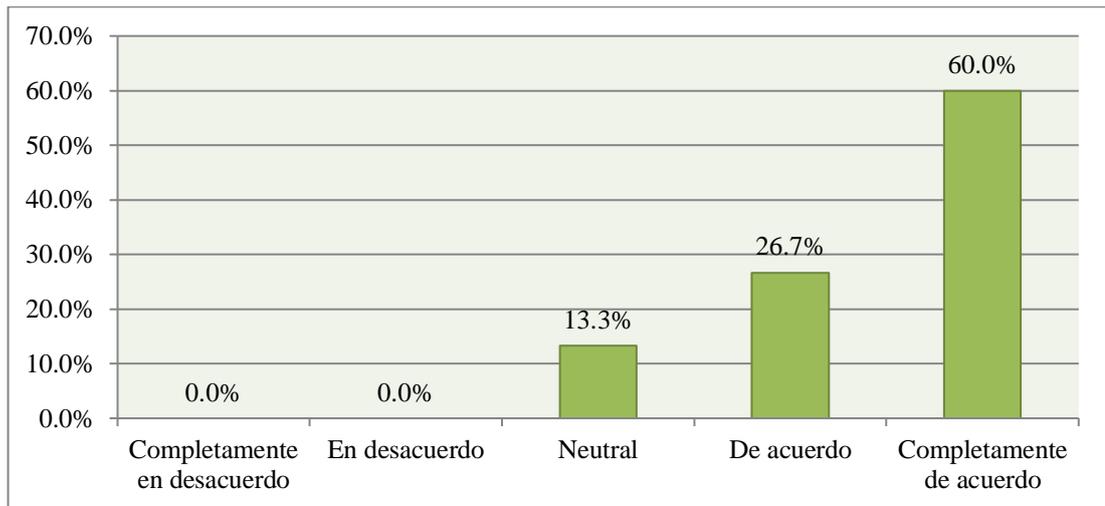
Gráfico 9: Hay organización de tareas y responsables en cada área



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a si hay organización de tareas y responsabilidades en cada área, el 6,7% está desacuerdo, el 26,7% está de acuerdo y el 66,7% está totalmente de acuerdo.

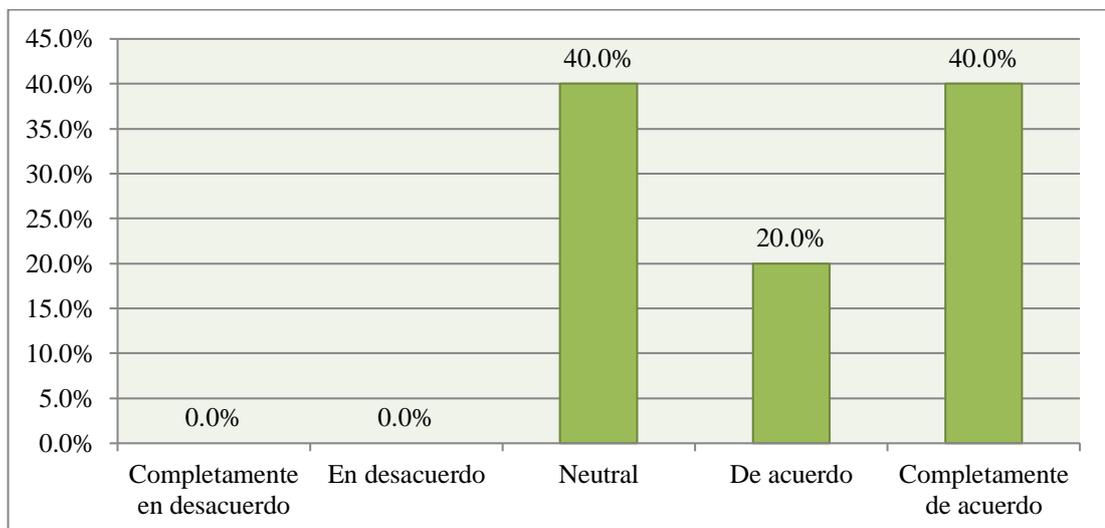
Gráfico 10: Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la frase “existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar” el 13,3% votó neutral, el 26,7% está de acuerdo mientras que el 60% está totalmente de acuerdo.

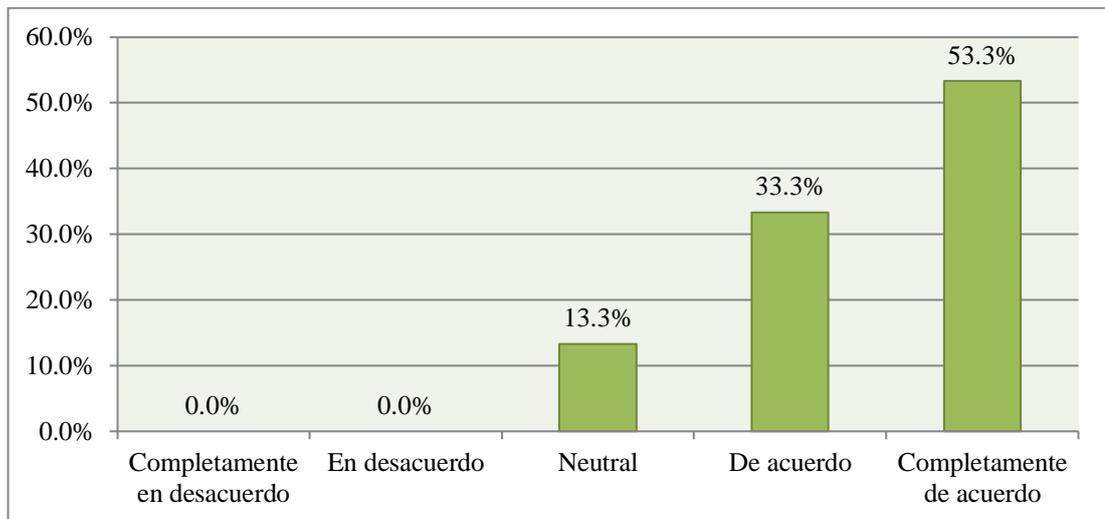
Gráfico 11: Mi jefe planifica las acciones de cada sector a su cargo



Fuente: Elaboración propia

“Mi jefe planifica las acciones de cada sector a su cargo”, esta frase obtuvo el 40% de las respuestas neutrales, el 20% de acuerdo y el otro 40% completamente de acuerdo.

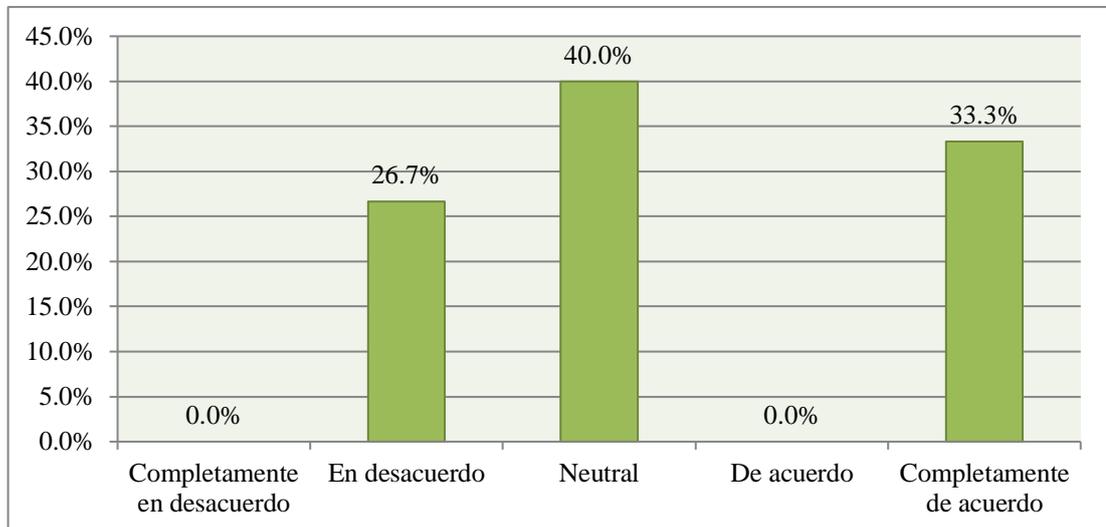
Gráfico 12: Mi jefe anima al cumplimiento de las metas del centro de salud.



Fuente: Elaboración propia

El 13,3% de las respuestas fueron neutrales para la frase “mi jefe anima al cumplimiento de las metas del centro de salud”, el 33,3% está de acuerdo y el 53,3% está completamente de acuerdo.

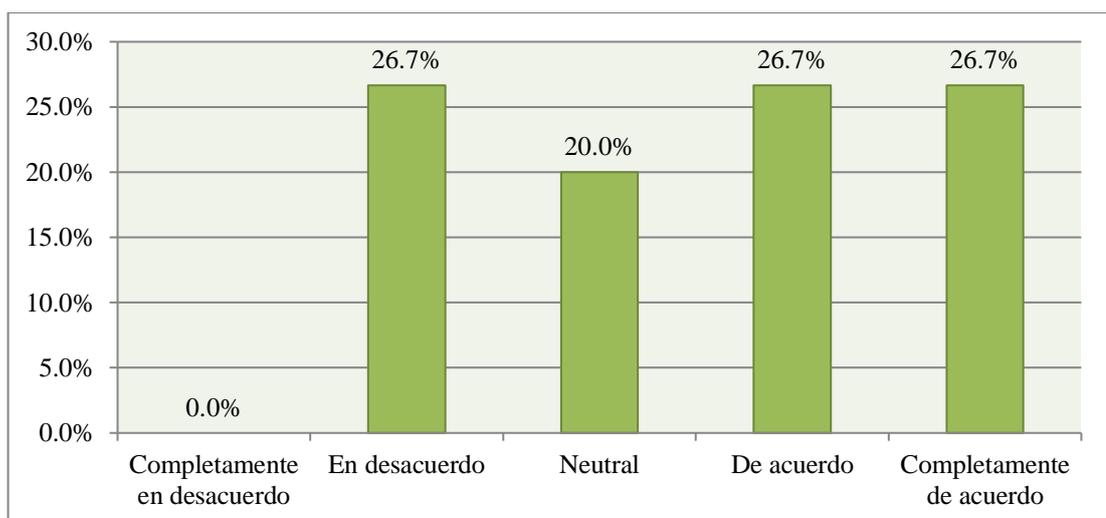
Gráfico 13: Existe un buen sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño de mis funciones laborales



Fuente: Elaboración propia

“Existe un buen sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño de mis funciones laborales” obtuvo el 40% de respuestas neutrales, el 26,7% no está de acuerdo y el 33,3% está totalmente de acuerdo.

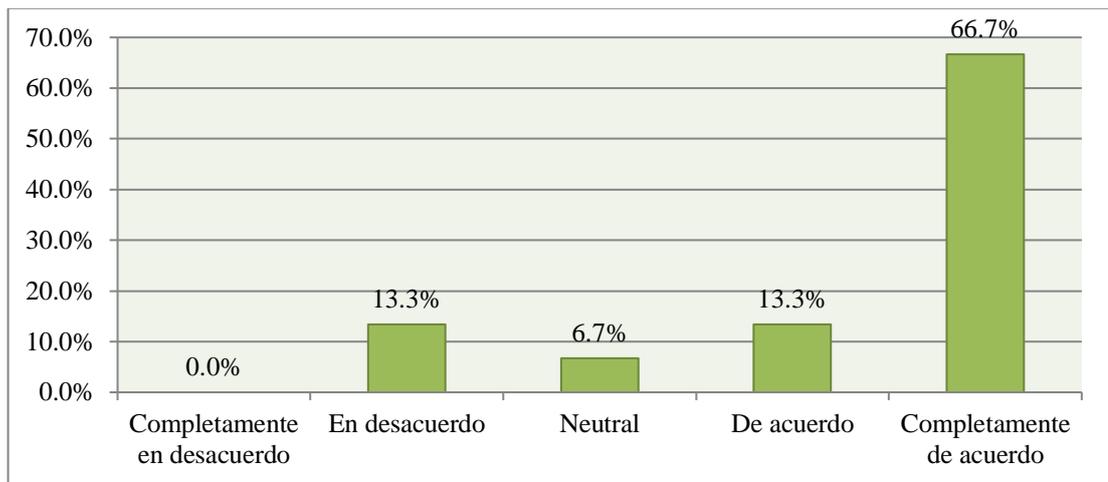
Gráfico 14: De forma periódica se realizan reuniones que permiten el control del cumplimiento de las tareas



Fuente: Elaboración propia

La afirmación “De forma periódica se realizan reuniones que permiten el control del cumplimiento de las tarea” obtuvo al 26,7% en desacuerdo, el 20% neutral, el 26,7% de acuerdo y el 26,7% completamente de acuerdo.

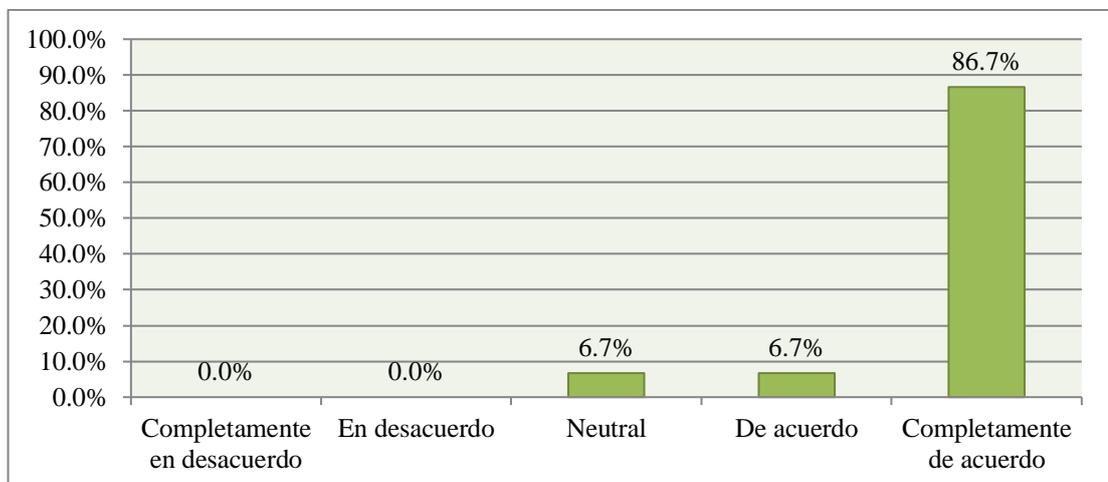
Gráfico 15: Existe trabajo coordinado en equipo



Fuente: Elaboración propia

El 66,7% de las personas están completamente de acuerdo respecto a si existe trabajo coordinado en equipo, un 13,3% está en desacuerdo, un 6,7% respondió neutral y otro 13,3% está de acuerdo.

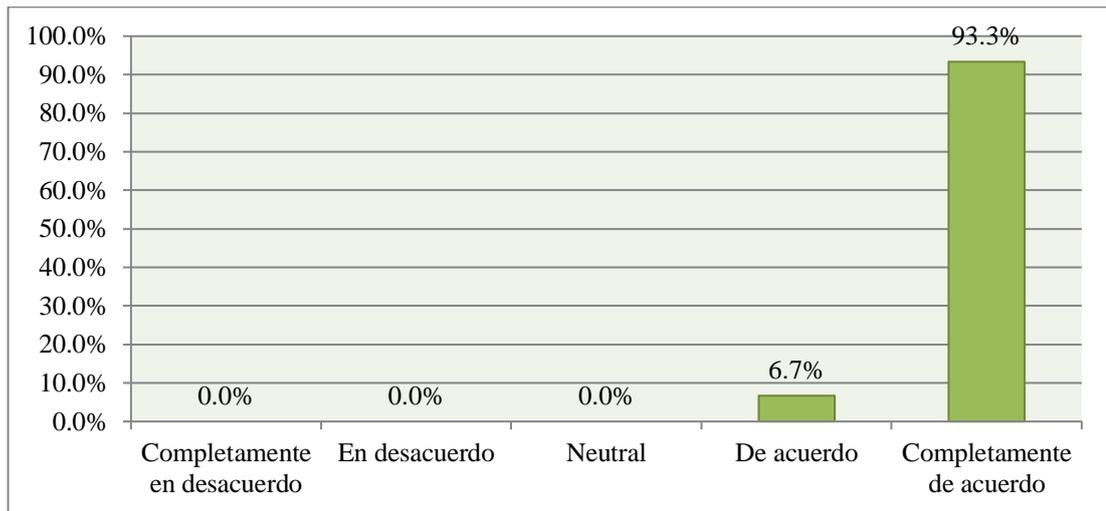
Gráfico 16: Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro centro de salud



Fuente: Elaboración propia

El 87,7% está completamente de acuerdo respecto a la defensa del trabajo e imagen del centro de salud. Un 6,7% votó neutral y otro 6,7% solo está de acuerdo.

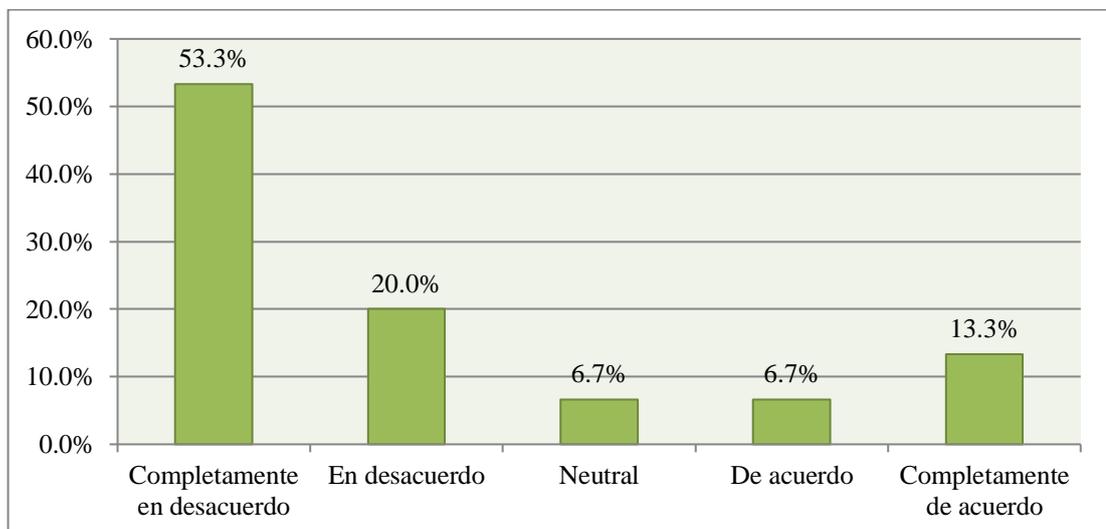
Gráfico 17: Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización



Fuente: Elaboración propia

El 93,3% está completamente de acuerdo cuando decimos “me siento orgulloso de pertenecer a esta organización” solo un 6,7% está de acuerdo.

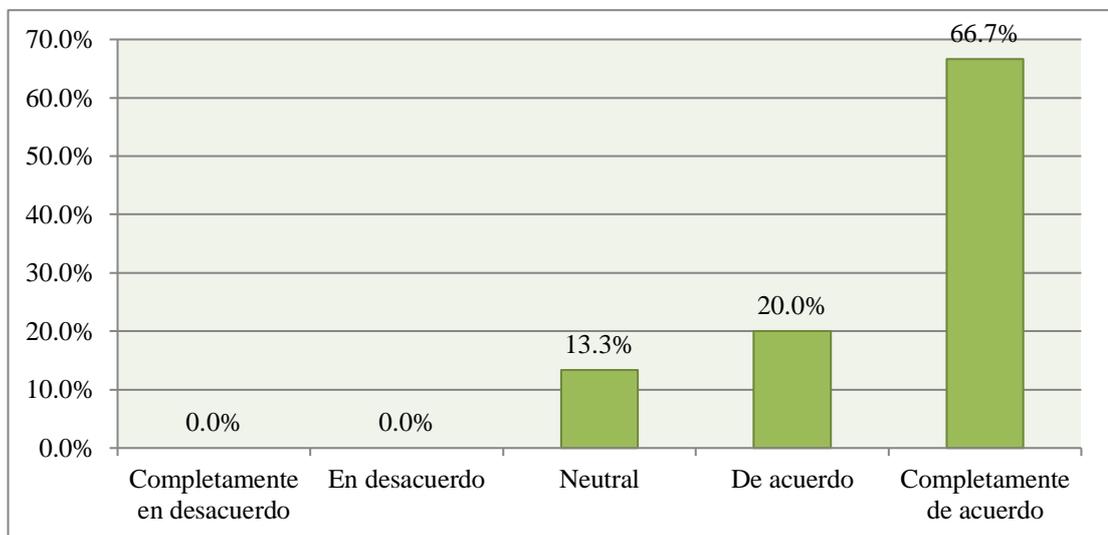
Gráfico 18: Con frecuencia, cuando se presenta un problema determinado no se sabe quién debe resolverlo



Fuente: Elaboración propia

”Con frecuencia, cuando se presenta un problema determinado no se sabe quién debe resolverlo” de esta frase el 53,3% está totalmente en desacuerdo, el 20% está en desacuerdo, el 6,7% votó neutral, otro 6,7% está de acuerdo y un 13,3% está completamente de acuerdo.

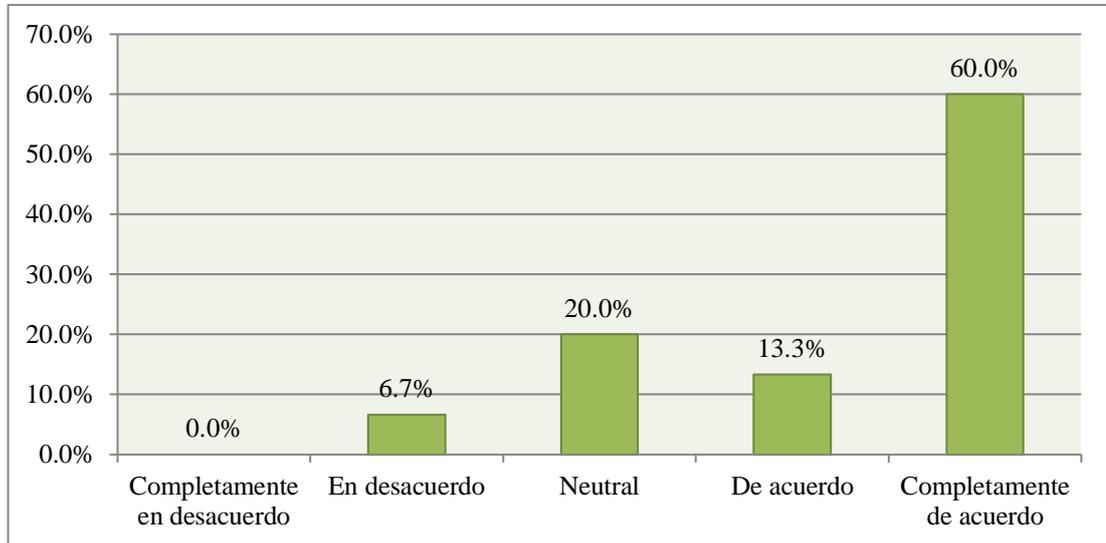
Gráfico 19: Los objetivos de mi lugar de trabajo se me han comunicado correctamente



Fuente: Elaboración propia

Un 66,7% está completamente de acuerdo respecto a si se han comunicado los objetivos de trabajo. Un 20% se encuentra de acuerdo y un 13,3% eligió la opción neutral.

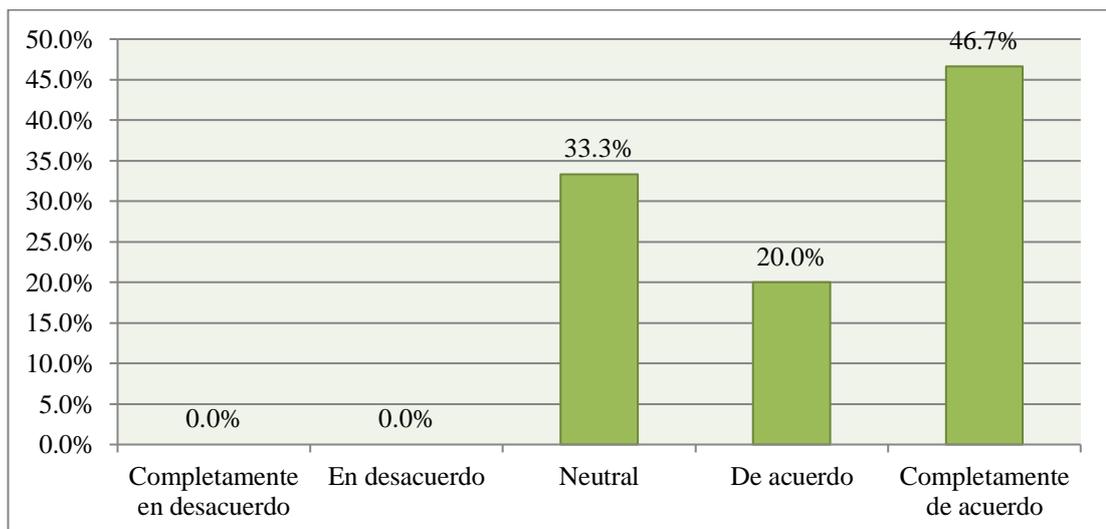
Gráfico 20: Mi jefe tiene una visión clara hacia dónde va la Institución y cómo lograrlo



Fuente: Elaboración propia

”Mi jefe tiene una visión clara hacia dónde va la Institución y cómo lograrlo” obtuvo un 6,7% de respuestas en desacuerdo, un 20% neutral, un 13,3% están de acuerdo y un 60% se encuentra completamente de acuerdo.

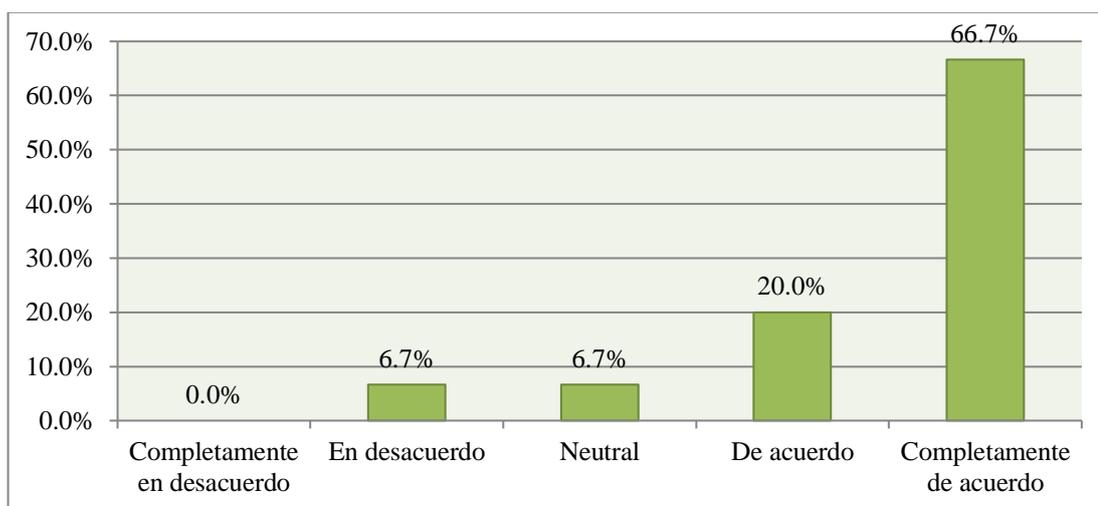
Gráfico 21: Las iniciativas de las áreas reciben respaldo de los niveles superiores



Fuente: Elaboración propia

Un 46,7% eligió la opción “completamente de acuerdo” cuando se preguntó si las iniciativas de las áreas obtenían el respaldo de los niveles superiores. Un 20% está de acuerdo y un 33,3% eligió la respuesta neutral.

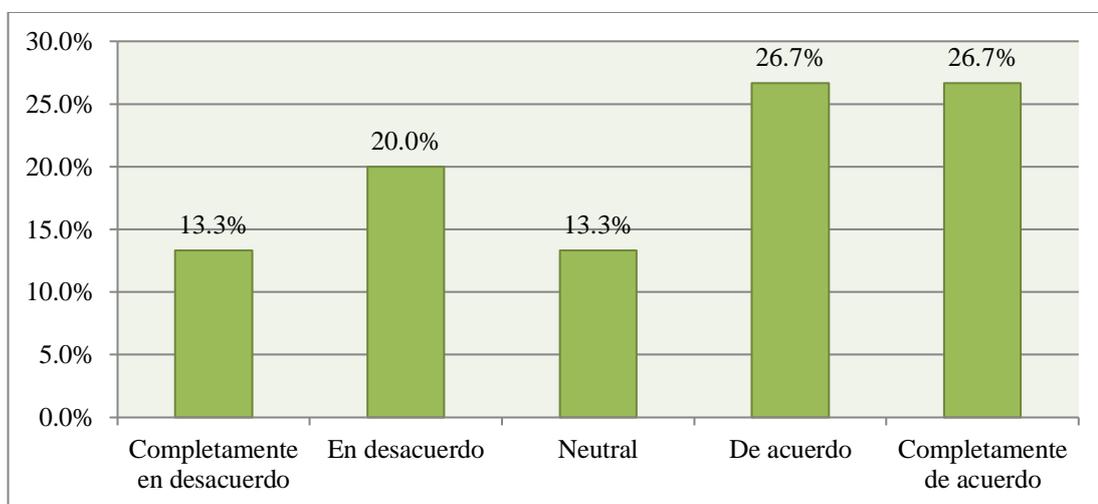
Gráfico 22: Es posible comunicarse con los altos directivos



Fuente: Elaboración propia

”Es posible comunicarse con los altos directivos” obtuvo un 6,7% de respuestas en desacuerdo, un 6,7% neutrales, un 20% de respuestas de acuerdo y un 66,7% completamente de acuerdo.

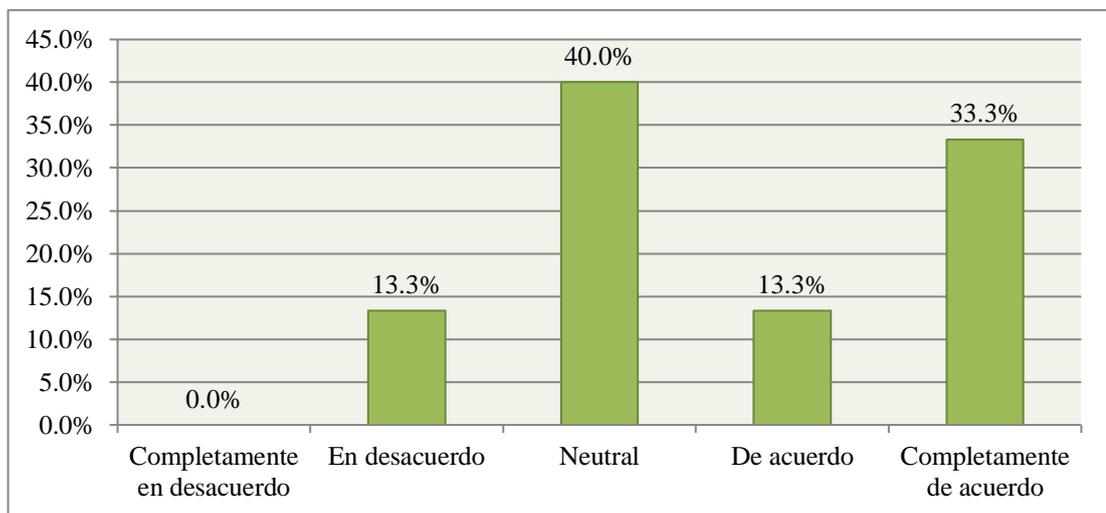
Gráfico 23: El poder está concentrado en unas pocas personas



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la afirmación “el poder está concentrado en unas pocas personas”, el 13,3% se encuentran completamente en desacuerdo. Un 20% se encuentran en desacuerdo y un 13,3% votó de forma neutral. La mayor cantidad de respuestas fueron para la opción de acuerdo y completamente de acuerdo, las cuales obtuvieron un 26,7% cada una.

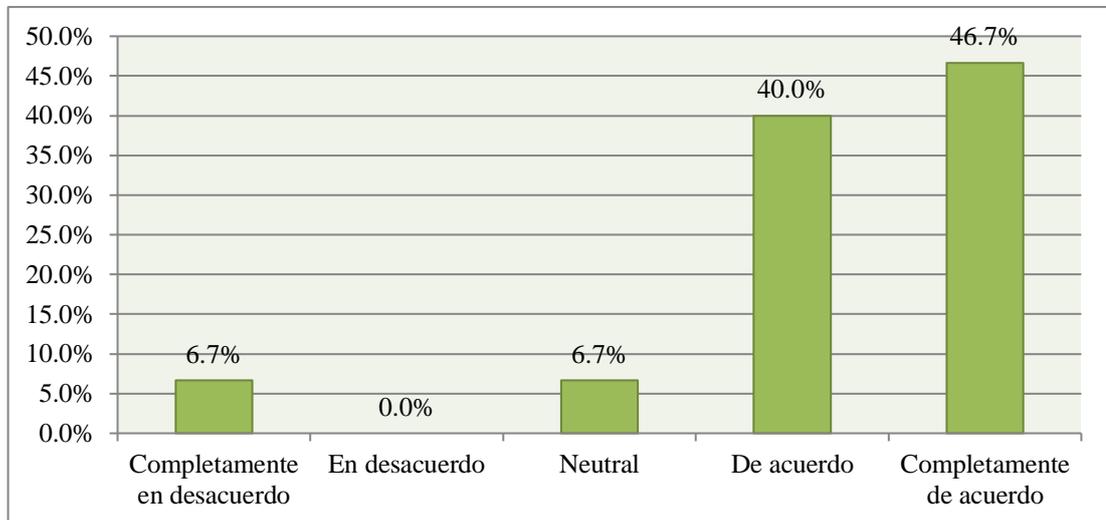
Gráfico 24: Los que poseen la información la dan a conocer fácilmente



Fuente: Elaboración propia

”Los que poseen la información la dan a conocer fácilmente” un 13,3% está en desacuerdo, el 40% de las respuestas fue neutral. Otro 13,3% se encuentra de acuerdo y el 33,3% completamente de acuerdo.

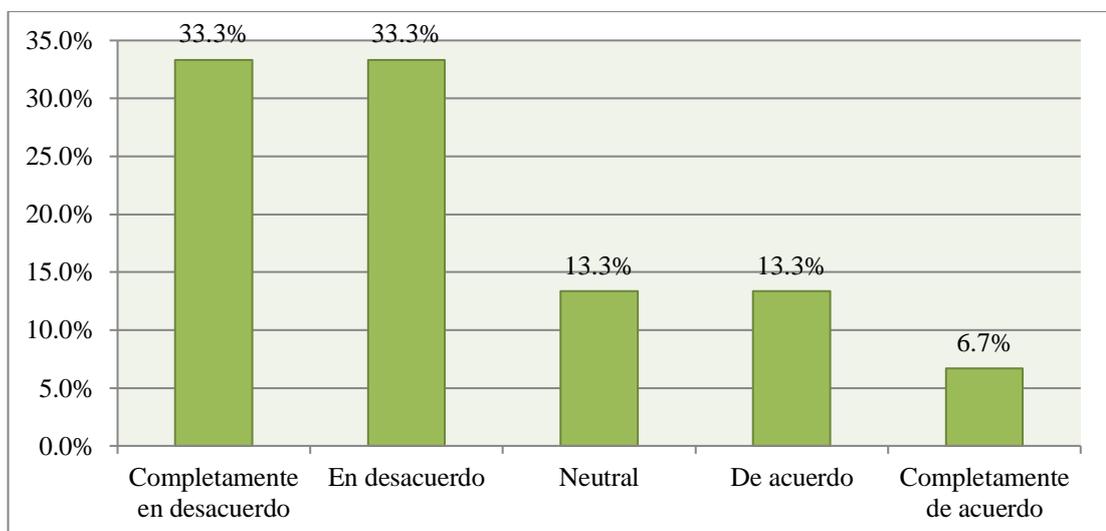
Gráfico 25: Mi superior se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo



Fuente: Elaboración propia

Entre las respuestas de esta afirmación, el 6,7% se encuentra completamente en desacuerdo sobre la preocupación de los superiores respecto al aporte de ideas. Otro 6,7% eligió la opción neutral mientras que el 40% se encuentra de acuerdo y el 46,7% completamente de acuerdo.

Gráfico 26: Hay espacio de capacitación acorde a la especificidad de mi cargo y desempeño

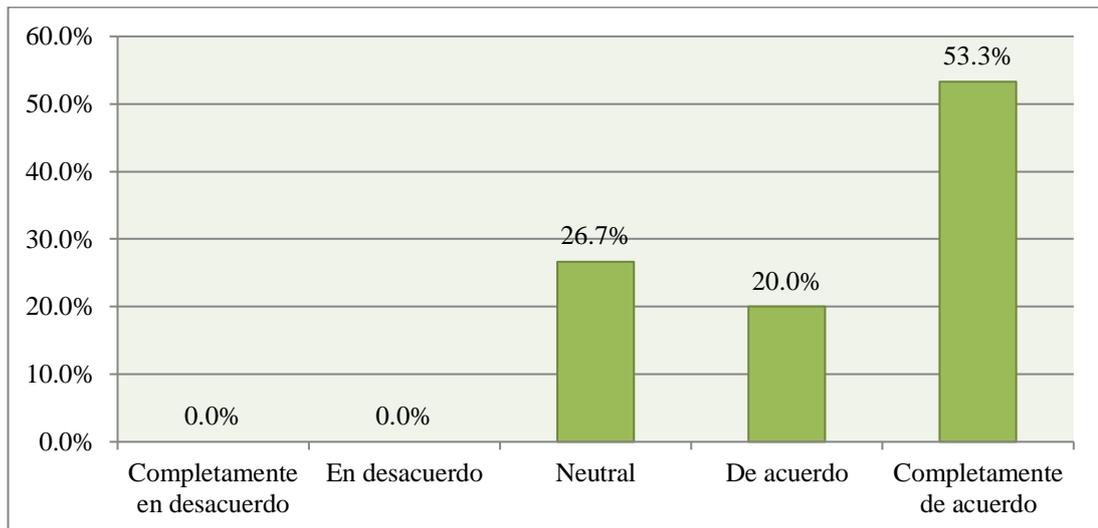


Fuente: Elaboración propia

Entre las respuestas obtuvimos un 33,3% que está completamente en desacuerdo respecto a la afirmación “hay espacio de capacitación acorde a la especificidad de mi cargo y desempeño”, un 33,3% está en desacuerdo, un 13,3% eligió la opción neutral, otro 13,3% está de acuerdo y solo el 6,7% está completamente de acuerdo.

La tercera sección de preguntas está referida a la comodidad y participación de los trabajadores dentro de la organización. (Preguntas 27 a 39)

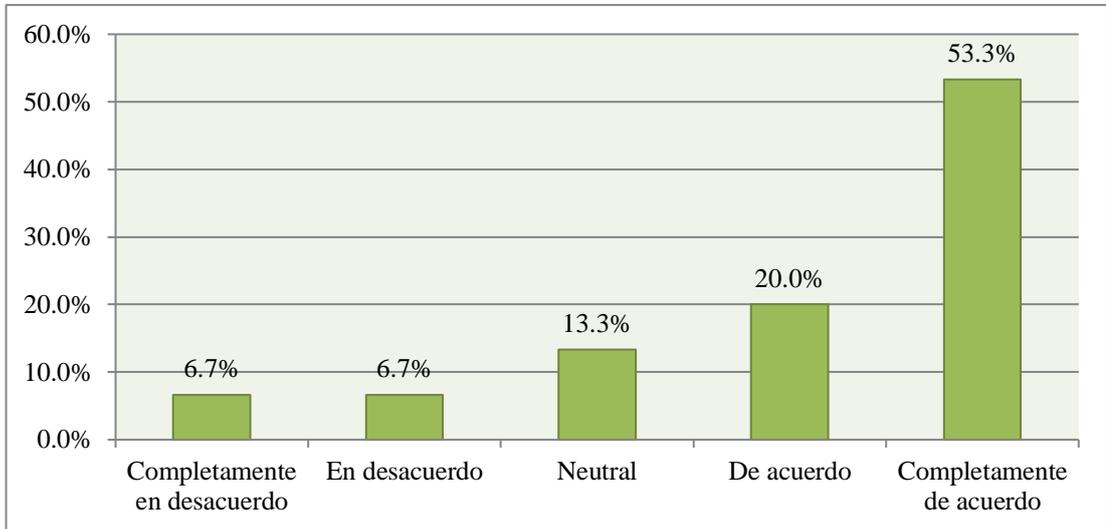
Gráfico 27: Hay oportunidades laborales para trabajar en equipo



Fuente: Elaboración propia

Respecto a las oportunidades laborales para trabajar en equipo el 26,7% votó neutral, el 20% está de acuerdo con la afirmación y el 53,3% está completamente de acuerdo.

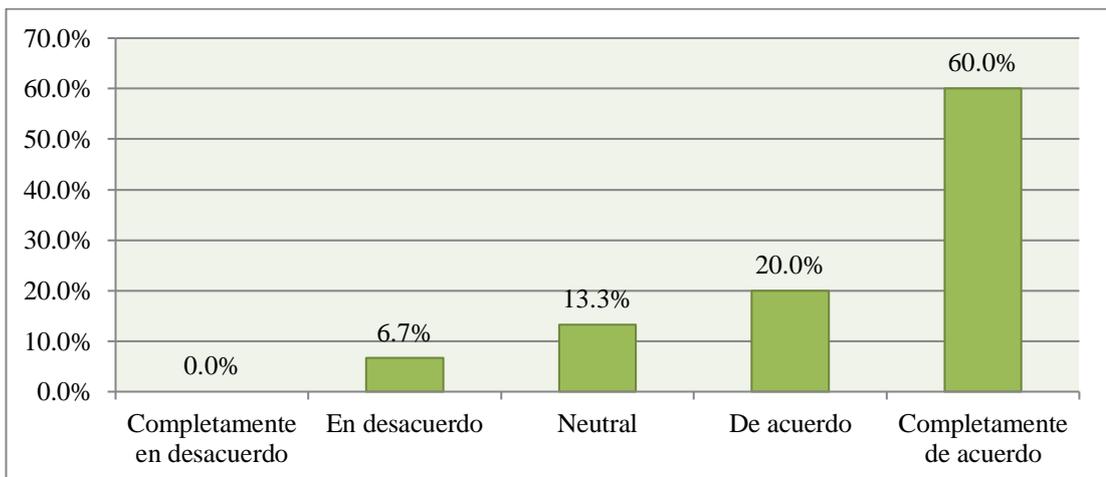
Gráfico 28: Hay participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones acorde a su rol y experiencia



Fuente: Elaboración propia

”Hay participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones acorde a su rol y experiencia”, esta frase obtuvo un 6,7% de respuestas completamente en desacuerdo, otro 6,7% en desacuerdo, un 13,3% neutral, un 20% de acuerdo y un 53,3% totalmente de acuerdo.

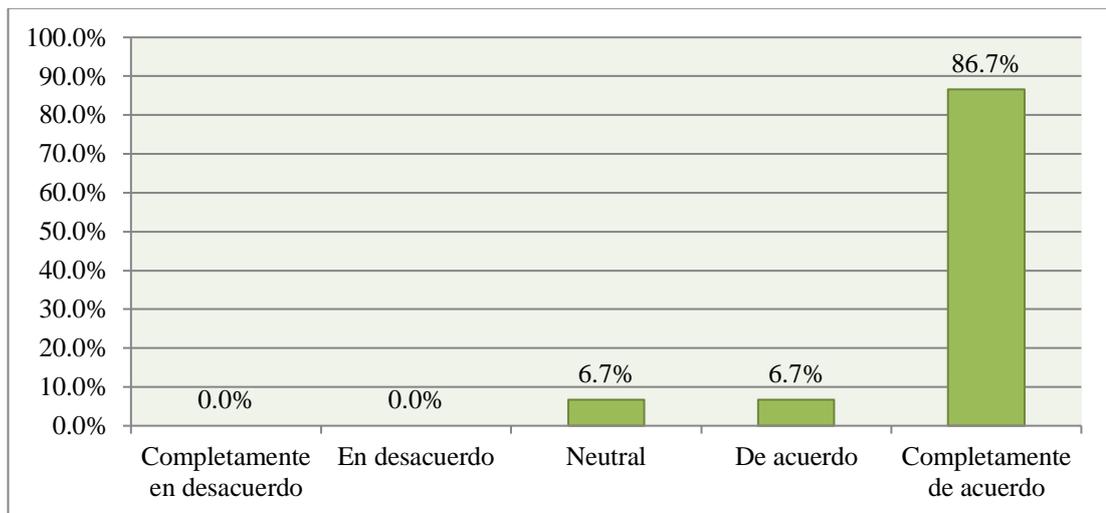
Gráfico 29: El ambiente que se respira en el centro de salud es agradable



Fuente: Elaboración propia

El 60% de las personas se encuentra completamente de acuerdo cuando decimos “el ambiente que se respira es agradable”, un 20% está de acuerdo, un 13,3% eligió la opción neutral y solo un 6,7% está en desacuerdo.

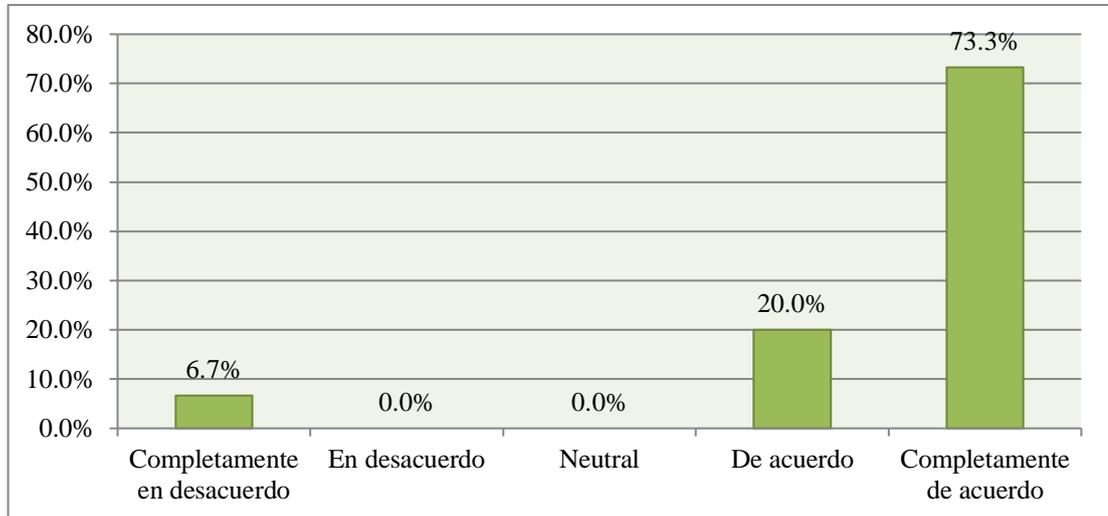
Gráfico 30: Me siento parte e integrado al centro de salud



Fuente: Elaboración propia

El 87,7% eligió la opción completamente de acuerdo a la frase “me siento integrado y parte del centro de salud”, el 6,7% eligió la opción de acuerdo y otro 6,7% neutral.

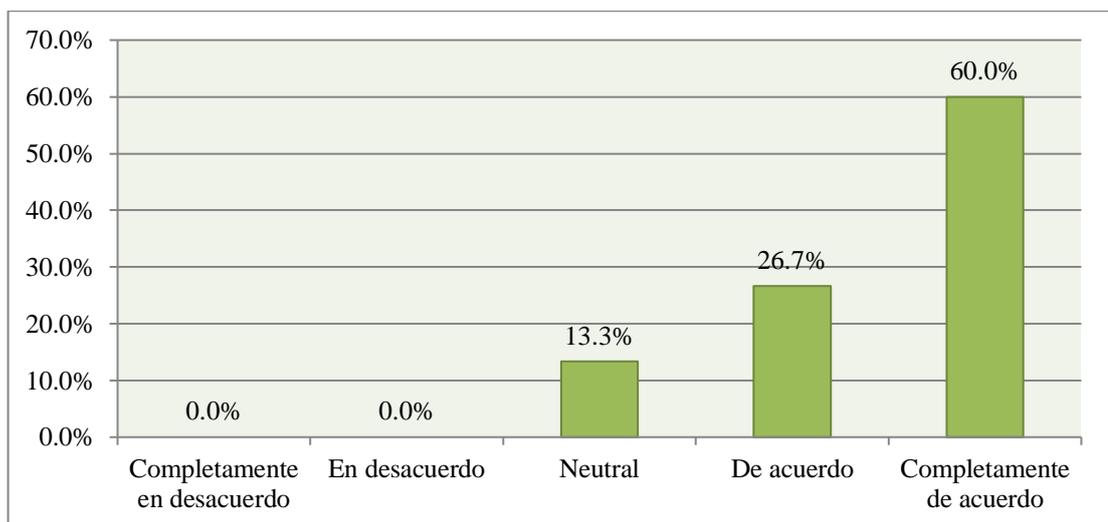
Gráfico 31: Participo en el establecimiento de los objetivos de mi puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Solo un 6,7% de las personas no siente que participa en el establecimiento de los objetivos. El 20% está de acuerdo respecto a la frase y un 73,3% está completamente de acuerdo.

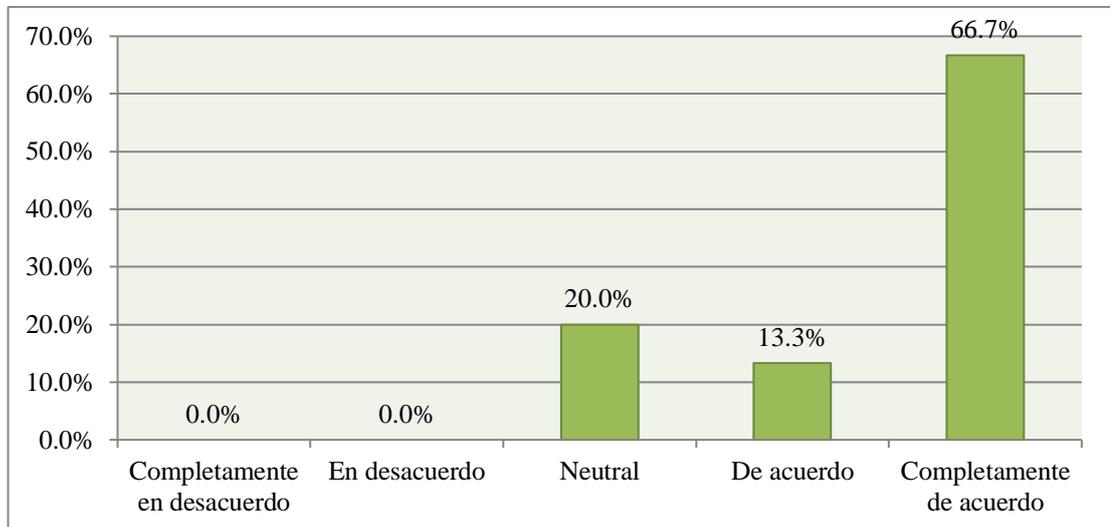
Gráfico 32: Me siento respetado por mi trabajo y experiencia



Fuente: Elaboración propia

Un 60% eligió la opción completamente de acuerdo respecto a sentirse respetado por su trabajo y experiencia, un 26,7% está de acuerdo y un 13,3% eligió la opción neutral.

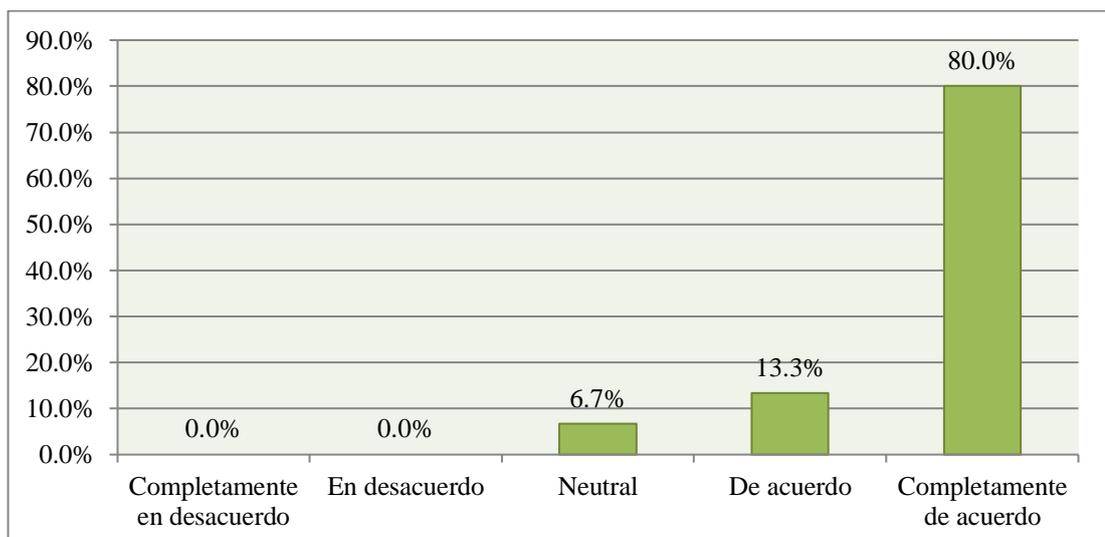
Gráfico 33: Generalmente, se aceptan mis ideas para mejorar el trabajo



Fuente: Elaboración propia

Un 20% eligió la opción neutral cuando se pregunta sobre la aceptación de sus ideas para mejorar el trabajo. El 13,3% está de acuerdo con la afirmación y el 66,7 está completamente de acuerdo.

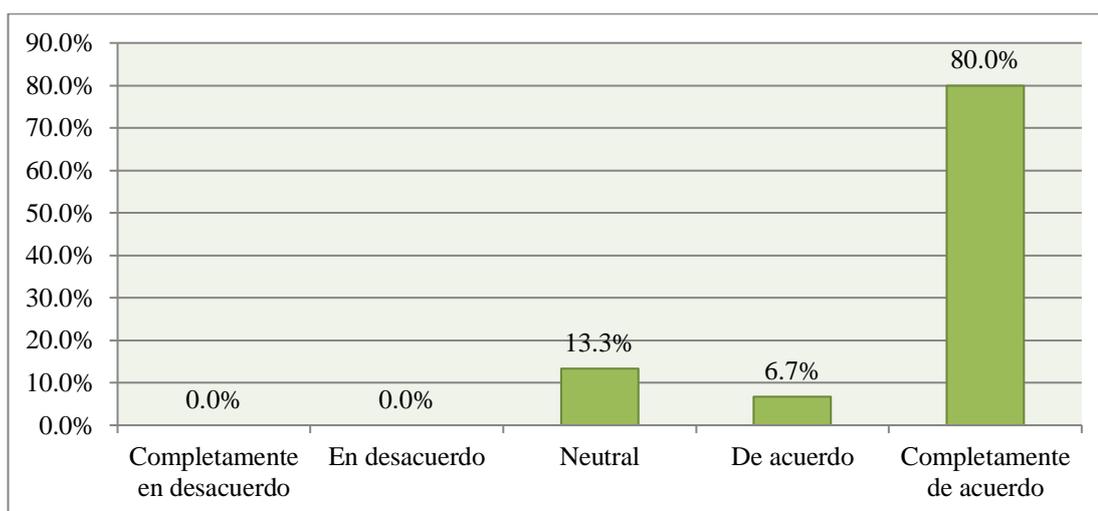
Gráfico 34: Con frecuencia, estamos orgullosos del trabajo que realizamos



Fuente: Elaboración propia

El 80% eligió la opción completamente de acuerdo sobre sentirse orgullosos de su trabajo. El 13,3% está de acuerdo y el 6,7% eligió la opción neutral.

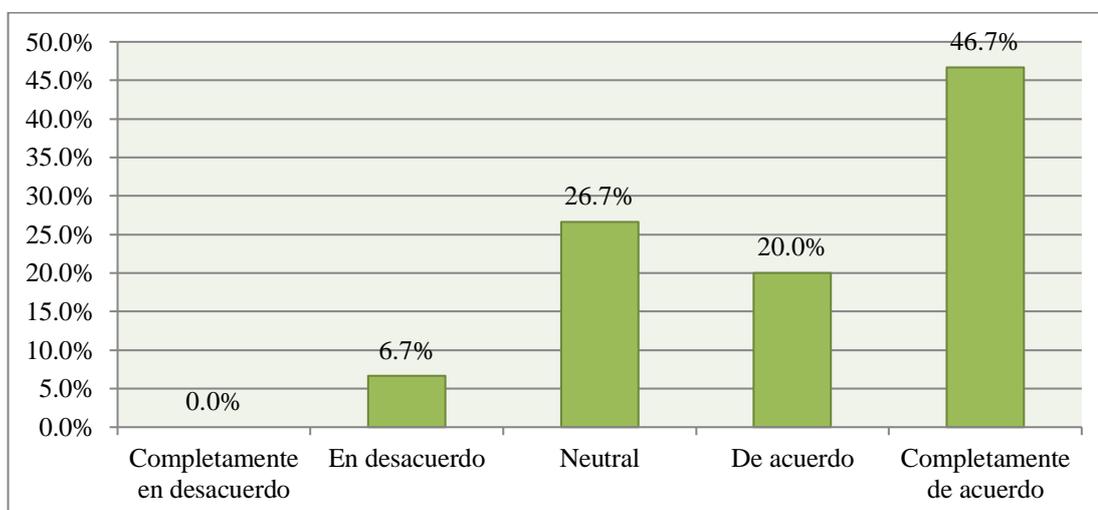
Gráfico 35: La adopción de nuevas iniciativas se mira con entusiasmo



Fuente: Elaboración propia

“La adopción de nuevas iniciativas se mira con entusiasmo” obtuvo un 13,3% de respuestas neutrales, un 6,7% de acuerdo y un 80% de respuestas totalmente de acuerdo.

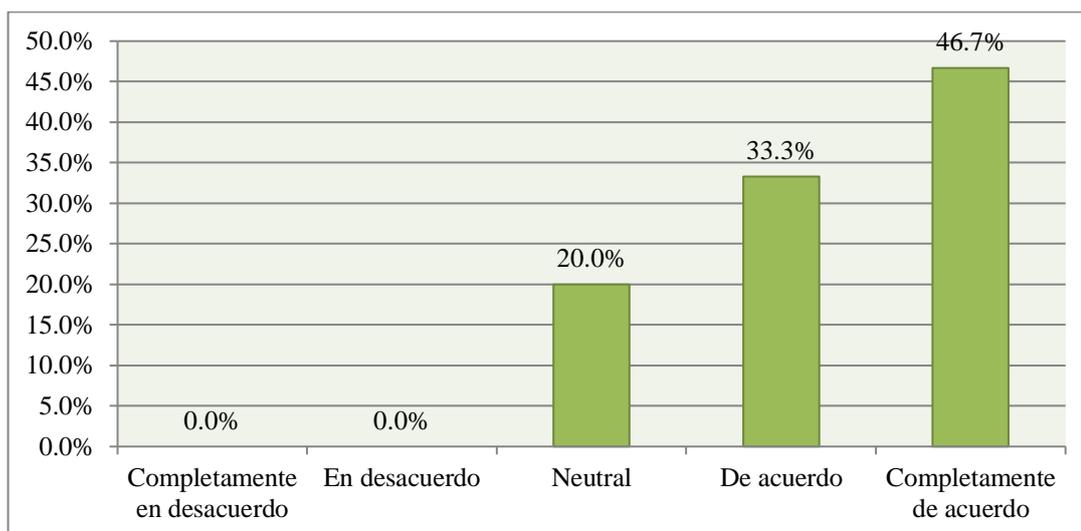
Gráfico 36: Los problemas se discuten de una manera constructiva



Fuente: Elaboración propia

“Los problemas se discuten de una manera constructiva” tuvo un 6,7% de personas en desacuerdo, un 26,7% de respuestas neutrales, un 20% de acuerdo y un 46,7% completamente de acuerdo.

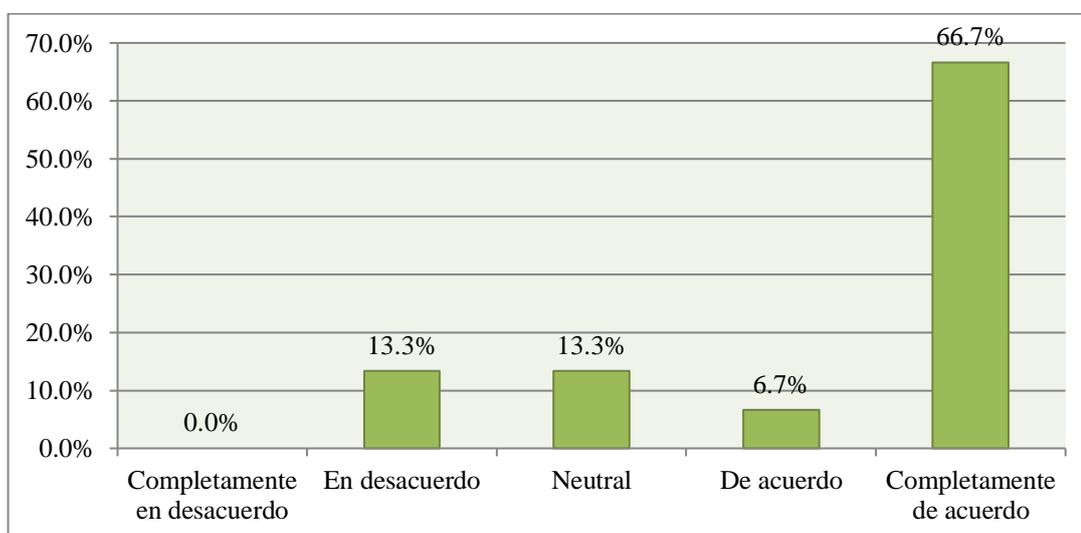
Gráfico 37: Puedo desarrollar mi ingenio y creatividad



Fuente: Elaboración propia

Un 46,7% de personas están completamente de acuerdo si decimos “puedo desarrollar mi ingenio y creatividad”, un 33,3% está de acuerdo y un 20% neutral.

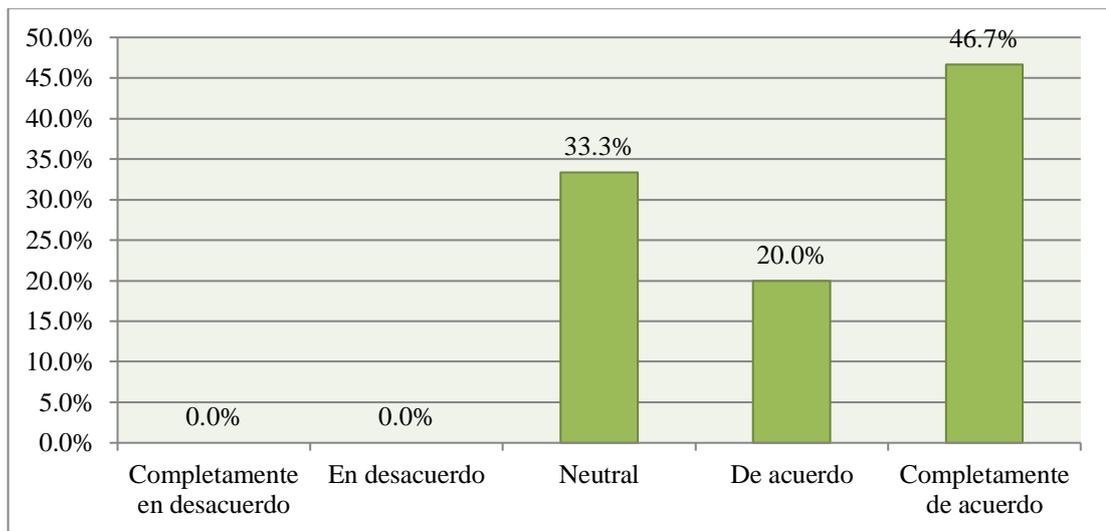
Gráfico 38: Con este trabajo me siento realizado profesionalmente



Fuente: Elaboración propia

Un 66,7% se encuentra completamente de acuerdo respecto a sentirse realizado profesionalmente con el trabajo que realiza. Un 6,7% está de acuerdo, un 13,3% responde de forma neutral y otro 13,3% no está de acuerdo.

Gráfico 39: Me siento automotivado en el trabajo

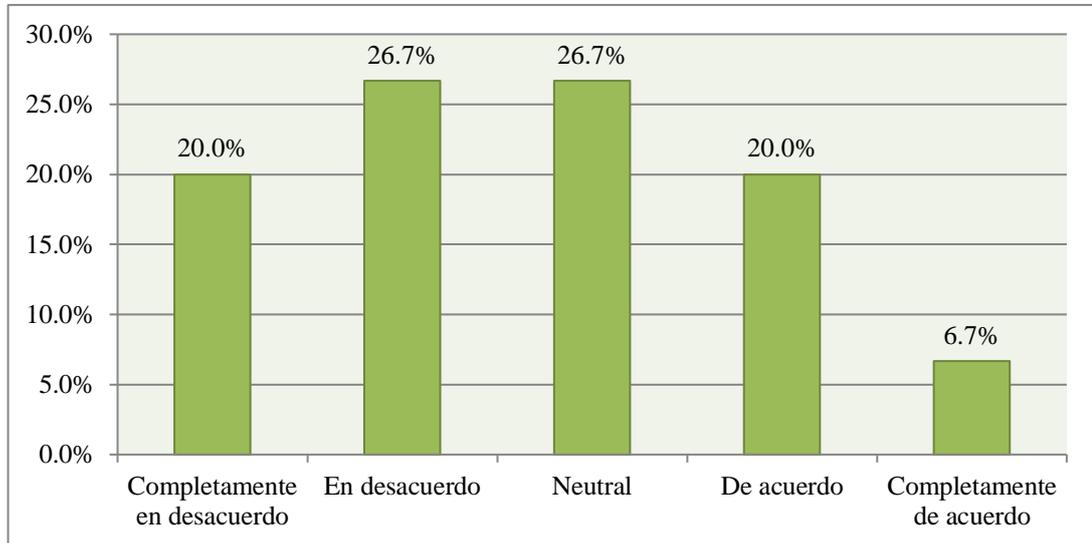


Fuente: Elaboración propia

“Me siento automotivado en el trabajo” tiene un 33,3% de respuestas neutrales, un 20% de acuerdo y un 46,7% completamente de acuerdo.

La próxima sección de preguntas es sobre la remuneración y los incentivos que recibe el personal. (Preguntas desde la 40 a la 42)

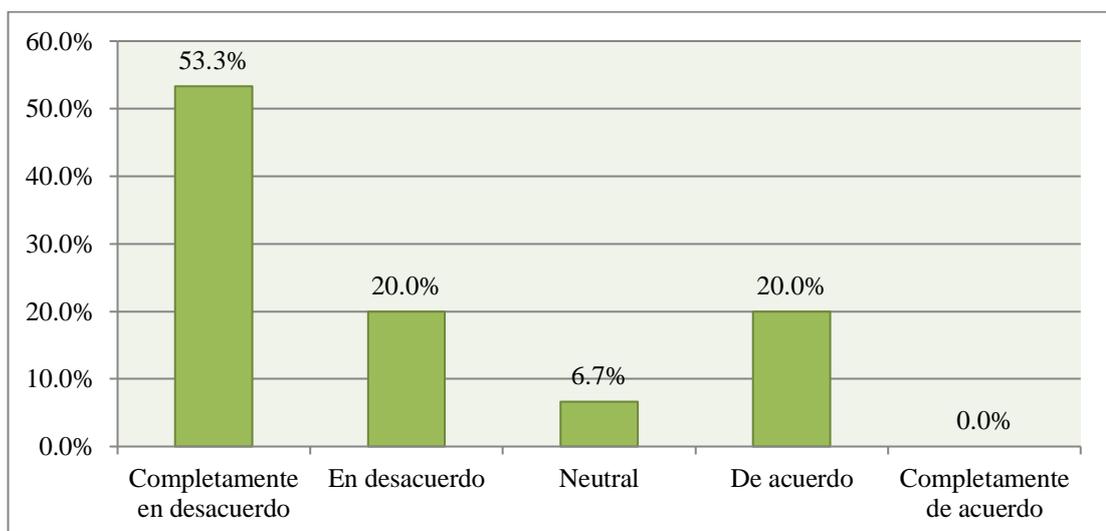
Gráfico 40: A igual tarea, igual remuneración es el sistema de remuneración que utiliza la organización



Fuente: Elaboración propia

”A igual tarea, igual remuneración es el sistema de remuneración que utiliza la organización” en cuanto a esta afirmación, el 20% está en total desacuerdo, el 26,7% en desacuerdo, otro 26,7% neutral, un 20% está de acuerdo y solo un 6,7% completamente de acuerdo.

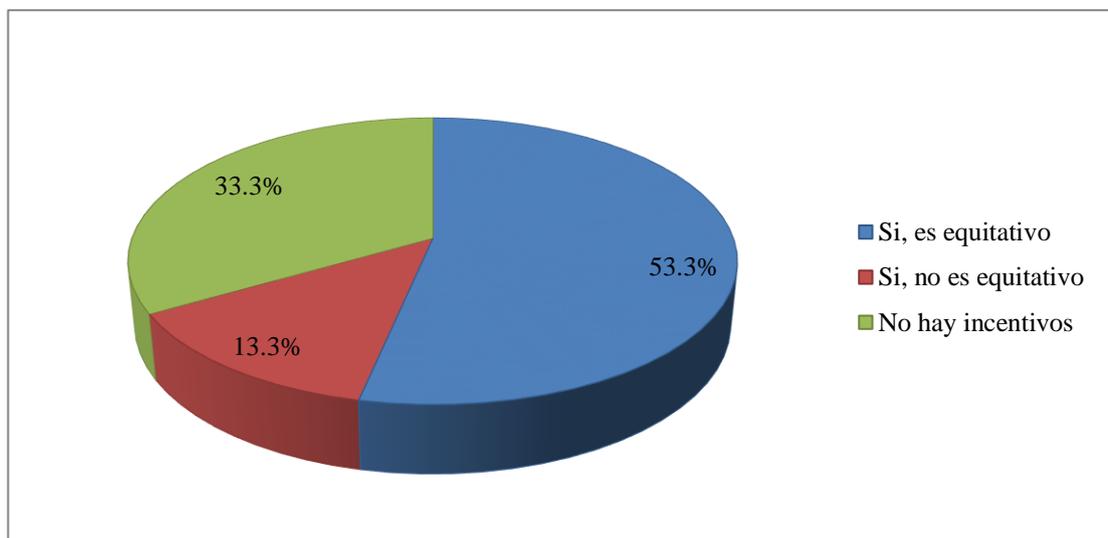
Gráfico 41: Mi sueldo es proporcional al nivel de tareas y responsabilidades que poseo



Fuente: Elaboración propia

”Mi sueldo es proporcional al nivel de tareas y responsabilidades que poseo”, un 53,3% de las personas se encuentra completamente en desacuerdo, un 20% en desacuerdo, un 6,7% neutral y un 20% se encuentra de acuerdo.

Gráfico 42: ¿En la organización existe un sistema de incentivos? En caso afirmativo, ¿es justo y equitativo?



Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, un 53,3% de las respuestas fue si existe un sistema de incentivos y es justo y equitativo, un 13,3% dice que existe un sistema pero no es equitativo y un 33,3% respondió que no existen incentivos.

El sistema de incentivos que refieren los encuestados es el incentivo del Programa SUMAR. Programa que ofrece la atención a personas sin obra social y cada 6 meses deposita un incentivo económico en cada centro de salud según la carga de prestaciones en el sistema.

La distribución de este incentivo es decisión del encargado del centro de salud, quien decide cómo realizar la división.

también capacitaciones al personal, mejor salario, promover el trabajo en equipo y el trabajo en terreno.

Ilustración 14: ¿Con qué sistema de incentivos te gustaría trabajar?



Fuente: Elaboración propia

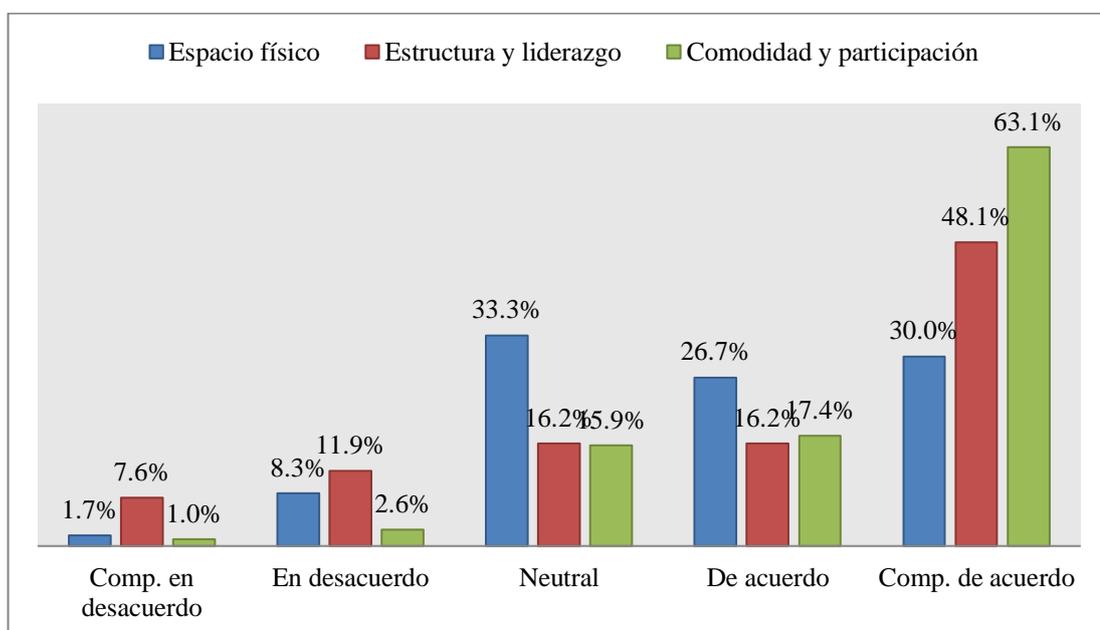
La última pregunta de la encuesta también es de respuesta abierta, donde se obtuvieron variadas sugerencias sobre los incentivos. El más nombrado fue el incentivo económico, a mayor productividad mayor sueldo, tener un sistema de premios, poder hacer carrera dentro de la institución. Otras opciones también fueron las capacitaciones, los francos compensatorios, el trabajo con la comunidad.

Tabla 2: Resumen de encuestas realizadas al personal de salud

		Comp. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Comp. de acuerdo
Espacio físico	Fa	1	5	20	16	18
	f %	1,7%	8,3%	33,3%	26,7%	30,0%
Estructura y liderazgo	Fa	16	25	34	34	101
	f %	7,6%	11,9%	16,2%	16,2%	48,1%
Comodidad y participación	Fa	2	5	31	34	123
	f %	1,0%	2,6%	15,9%	17,4%	63,1%
Total Factores		19	35	85	84	242
Total %		4,1%	7,5%	18,3%	18,1%	52,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 43: Resumen de encuestas realizadas al personal de salud



Fuente: Elaboración propia

Al observar el resumen, en cuanto al espacio físico, el mayor porcentaje lo obtuvo la opción neutral con un 33,3%. Este porcentaje lo combinamos con las sugerencias del personal respecto a la infraestructura, proponiendo ampliaciones y arreglos, además de contar con los elementos necesarios para realizar el trabajo del día a día junto con equipamiento tecnológico.

En estructura y liderazgo el personal se siente más satisfecho ya que un 48,1% eligieron la opción completamente de acuerdo. Por último, las preguntas de comodidad y participación obtuvieron un 63,1% en la opción completamente de acuerdo por lo que concluimos que este es el ámbito en el que más cómodos se sienten en el ámbito laboral.

En general, las preguntas obtuvieron respuestas favorables ya que más del 50% respondieron entre de acuerdo y completamente de acuerdo, excepto en algunas preguntas como la N° 13 sobre la evaluación de desempeño donde se considera que el municipio no realiza una buena evaluación del desempeño laboral. La pregunta N° 24 tampoco tuvo respuestas favorables ya que más del 40% consideran que la información no se comparte generando un problema de comunicación.

Respecto a la pregunta N° 26, los encuestados consideran que no existe un sistema de capacitación de acuerdo a sus especialidades y cargos. Por último, las preguntas N° 40 y 41 relacionadas a la remuneración fueron las que obtuvieron mayor porcentaje de respuesta desfavorable ya que más del 70% consideran que el sueldo no es proporcional a la cantidad de tareas que realizan y que el sistema no es equitativo respecto a igual tarea, igual remuneración.

Estos últimos temas relacionados a la capacitación y remuneración se ven reforzados en las preguntas de respuesta abierta de la encuesta,

donde lo que más solicitan los empleados es una revisión de los salarios y la oportunidad de capacitación y crecimiento.

Retomando la pregunta sobre los incentivos es importante ampliar la información sobre el Programa SUMAR, el cual es una política pública que promueve el acceso equitativo al sistema de salud para toda la población que no cuenta con cobertura de salud.

Este programa inicia en el año 2004 como Plan Nacer y comienza a ampliar la cobertura hasta la actualidad.

De esta forma, por cada persona bajo Programa y por cada consulta y control que se realice, el centro de salud recibe recursos para fortalecer al equipo de salud y mejorar los servicios brindados a toda la comunidad.

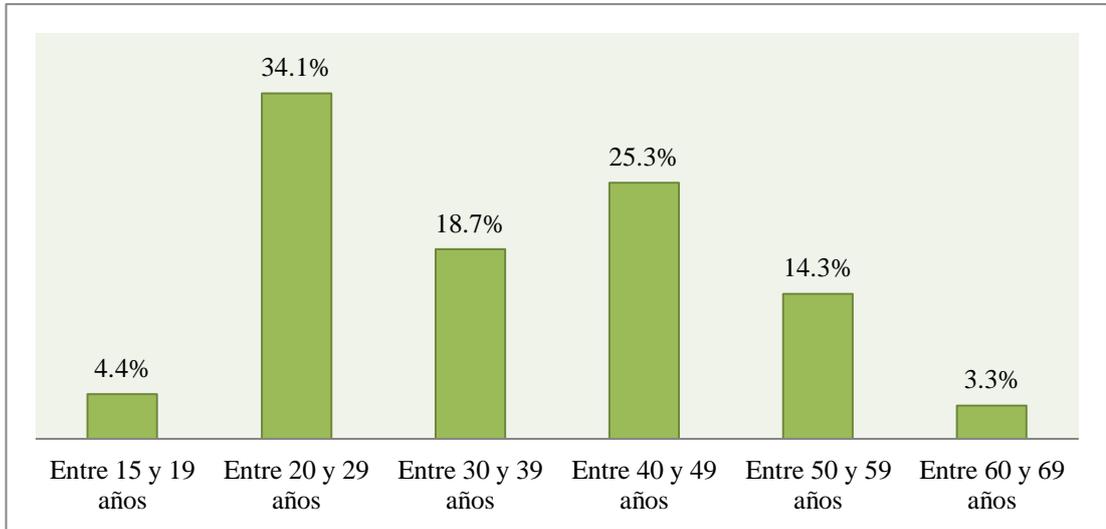
Del total que el centro de salud recibe por las prestaciones, el 30% es de incentivos para el personal de salud. El cual se divide entre todo el personal.

4.2. Encuesta Nivel de Satisfacción de pacientes

A fin de responder al objetivo específico N° 2: Establecer el nivel de satisfacción de los pacientes que concurren al centro de salud municipal N° 5-321 Tito Bordín de Maipú, se aplica la encuesta adjunta en anexo N° 2 y se recolecta la siguiente información.

Dicha encuesta fue realizada desde febrero a marzo del 2023 de forma presencial para hablar con cada paciente sobre la atención del centro de salud. Se presenta a través de gráficos las respuestas obtenidas.

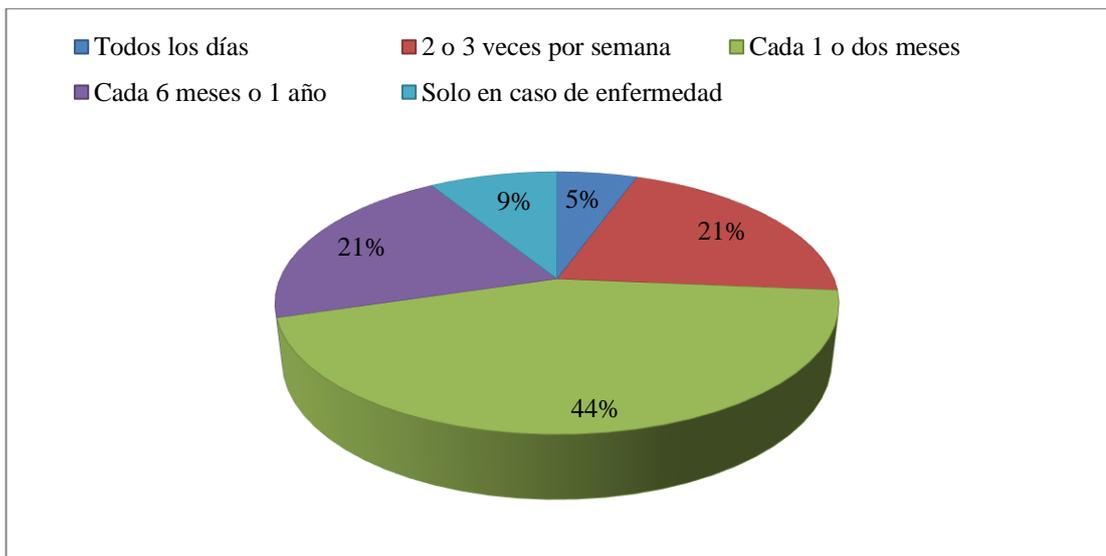
Gráfico 44: Edad de los pacientes



Fuente: Elaboración propia

La edad de los pacientes es variada pero se puede observar que un 35,1% tiene entre 20 y 29 años, un 18,7 % tiene entre 30 y 39 y un 25,3% tiene entre 40 y 49 años. Un poco porcentaje ocupan los menores de 20 y los mayores de 50.

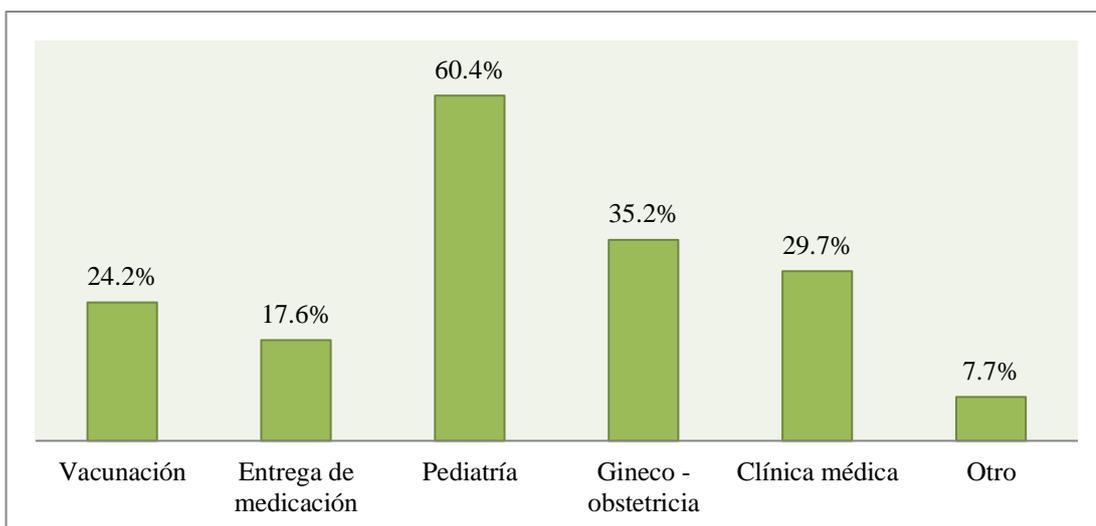
Gráfico 45: Frecuencia de visita al centro de salud



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la frecuencia de visita, un 44% lo hace cada 1 o dos meses, un 21% cada 6 meses o 1 año y otro 21% 2 o 3 veces por semana.

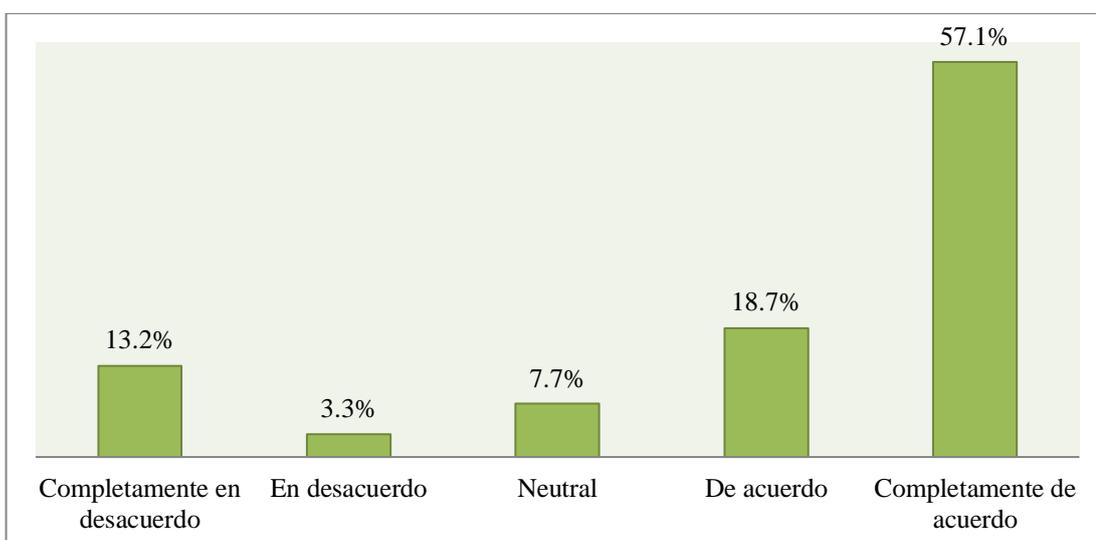
Gráfico 46: Servicio que más utiliza



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los servicios que más utiliza la población, el de pediatría es el más concurrido con un 60,4%, gineco - obstetricia tiene un 35,5% y clínica médica un 29,7%.

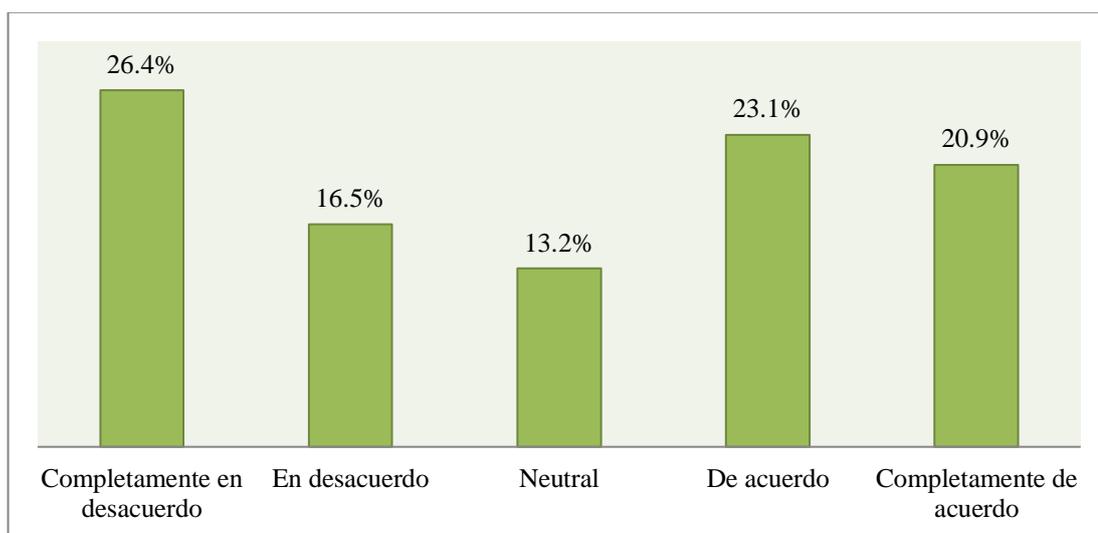
Gráfico 47: La ubicación del centro de salud permite el acceso fácil y rápido para la población



Fuente: Elaboración propia

El 57% de la población se encuentra conforme con la ubicación del centro de salud ya que les permite el fácil acceso. Por lo general, quienes se atienden suelen ser los vecinos de la zona aunque también el centro de salud cuenta con paradas de colectivos a pocos metros.

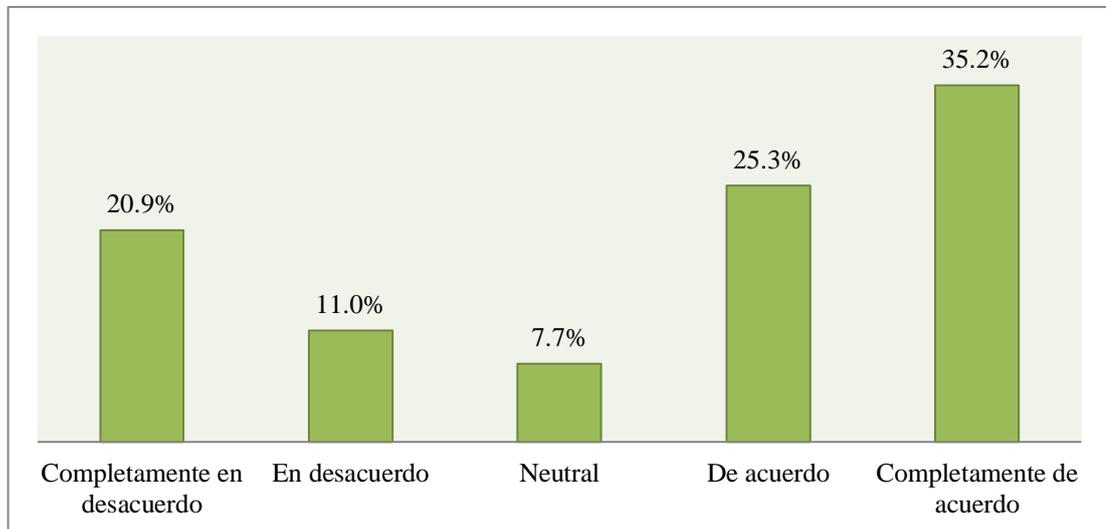
Gráfico 48: Los turnos se consiguen fácilmente



Fuente: Elaboración propia

El sistema de turnos del centro de salud es de forma presencial a las 7 de la mañana, por orden de llegada se entregan turnos para el mismo día. Esta metodología tiene a la gente desconforme ya que son pocos turnos y no todos alcanzan a conseguir. Un 26,4% de los encuestados eligieron la opción completamente en desacuerdo sobre la facilidad para obtener un turno.

Gráfico 49: El horario de entrega de turnos es adecuado para la población

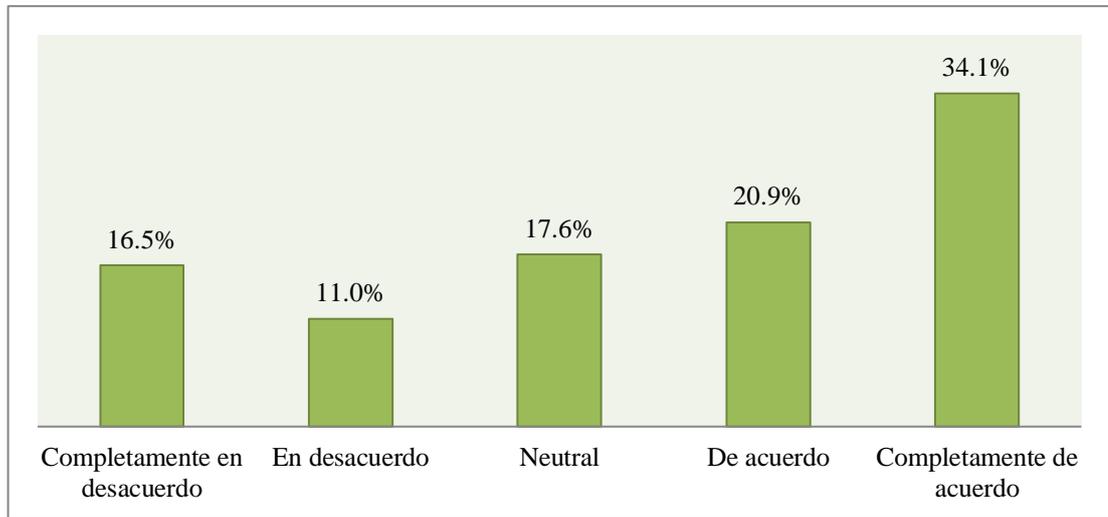


Fuente: Elaboración propia

Como se aclaró en la pregunta anterior, la entrega de turnos es a las 7 de la mañana. El 35,2% eligió la opción completamente de acuerdo sobre si el horario es el adecuado, pero la pregunta obtuvo respuestas muy variadas ya que un 25,3% eligió la opción de acuerdo, un 7,7% neutral, un 11% en desacuerdo y un 20,9% completamente en desacuerdo.

Al momento de realizar estas encuestas, el centro de salud les consultaba a sus pacientes la opción de cambiar el horario de entrega de turnos a las 10 de la mañana. Esto no tuvo respuesta favorable ya que la mayoría de la gente prefiere sacar los turnos más temprano.

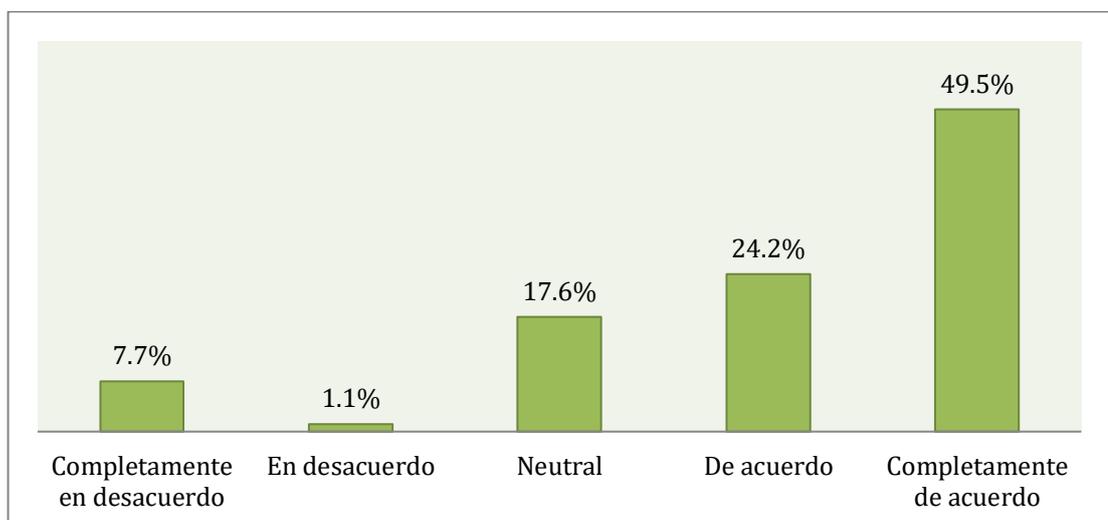
Gráfico 50: Prefiere que la entrega de turnos sea de otra forma



Fuente: Elaboración propia

Entre las opciones para sacar turnos se encuentran a través de llamada telefónica, por una aplicación o como se realiza ahora que es de forma presencial. El 34,1% eligió que está completamente de acuerdo sobre cambiar la forma de entrega. A través de una llamada o una aplicación el trabajo se simplificaría para el personal administrativo y les daría mayor comodidad a los pacientes.

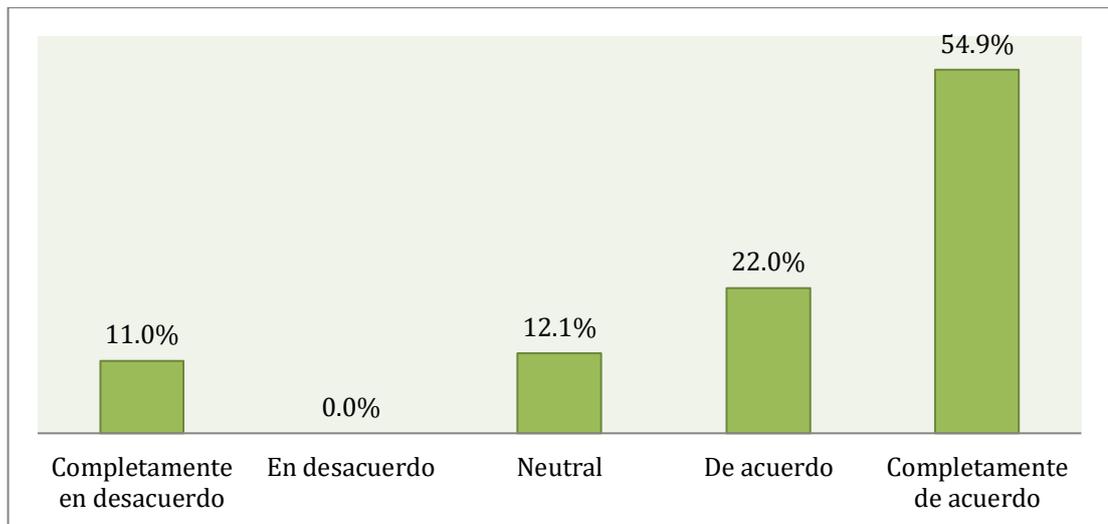
Gráfico 51: Se brinda información clara sobre todos los servicios que ofrece el centro de salud



Fuente: Elaboración propia

De los pacientes encuestados, un 49,5% se encuentra completamente de acuerdo sobre si se brinda información clara sobre los servicios que brinda el centro de salud. Aunque un 7,7% se encuentra en total desacuerdo, un 17,6% respondió neutral y un 24,1% solo está de acuerdo.

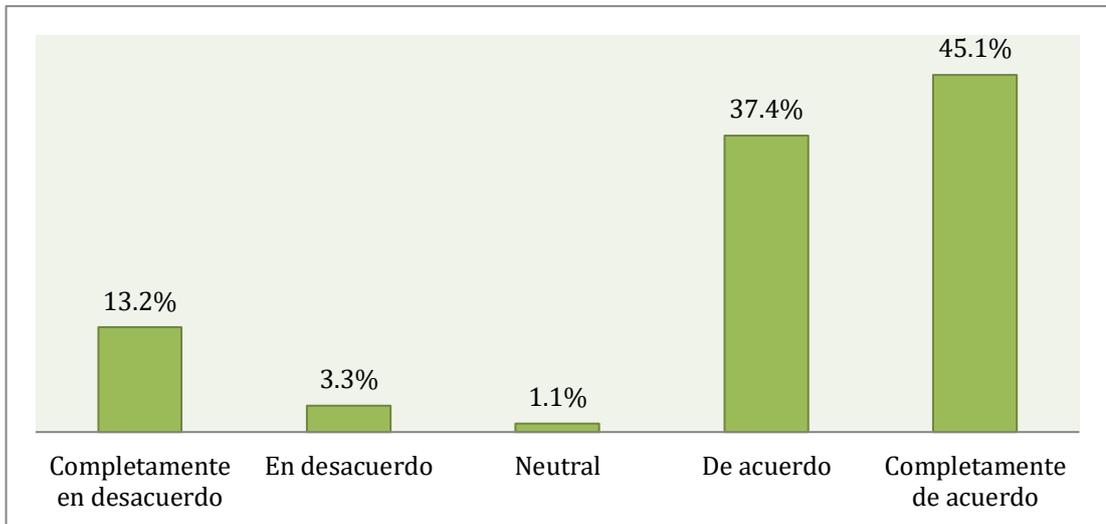
Gráfico 52: En una urgencia, se atiende rápidamente



Fuente: Elaboración propia

“En una urgencia se atiende rápidamente” fue una de las afirmaciones que se les dio a los encuestados, los cuales votaron completamente de acuerdo en un 54,9%, de acuerdo un 22%, neutral un 12,1% y completamente en desacuerdo un 11%.

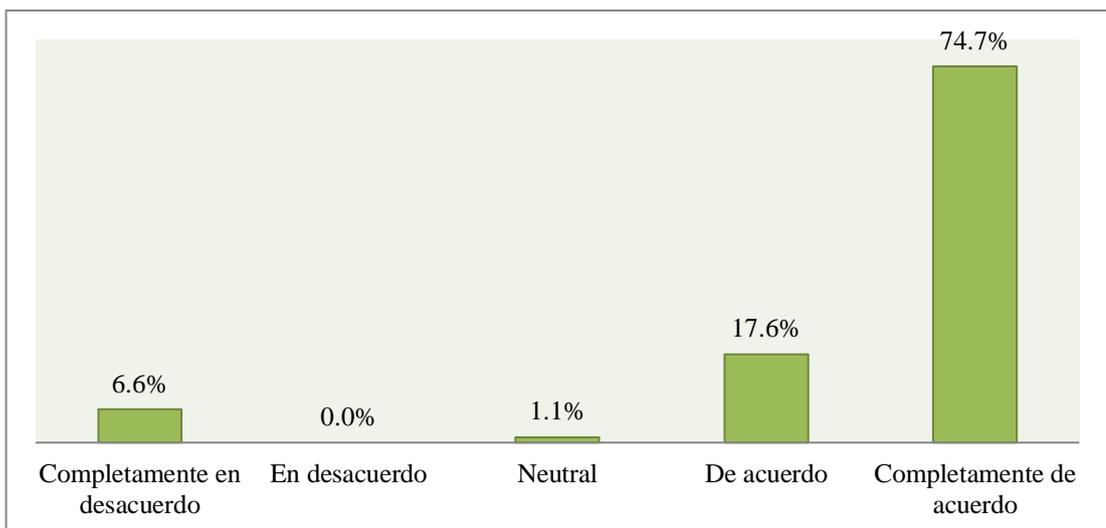
Gráfico 53: La sala de espera es confortable



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la comodidad de la sala de espera un 37,4% eligió la opción de acuerdo y un 45,1% completamente de acuerdo. Solo un 13,3% está completamente en desacuerdo.

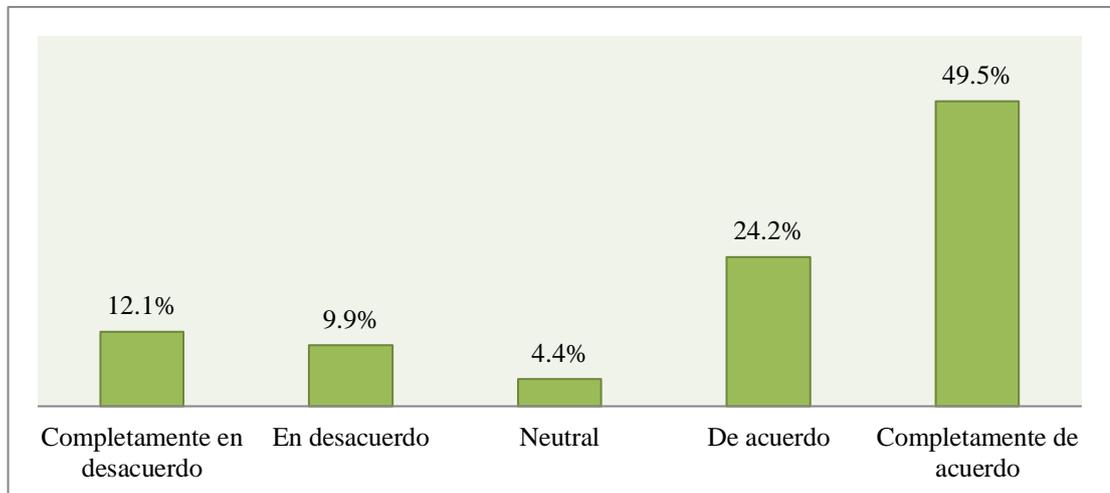
Gráfico 54: El centro de salud cuenta con una buena limpieza



Fuente: Elaboración propia

El 74,7% está completamente de acuerdo sobre la buena limpieza del centro de salud.

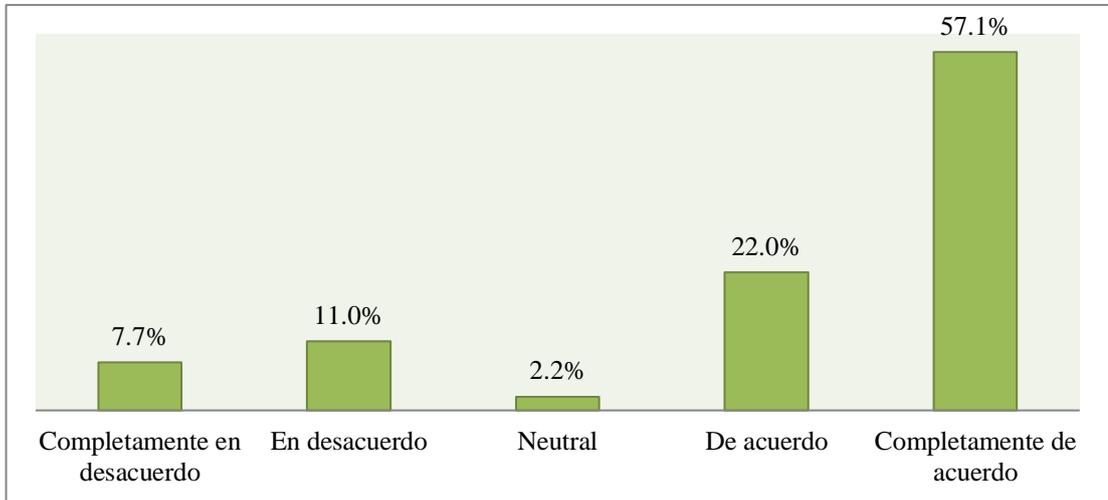
Gráfico 55: El personal administrativo trabaja con cortesía y respeto hacia los pacientes



Fuente: Elaboración propia

La próxima sección de las encuestas es sobre la atención del personal administrativo, el cual es el primer contacto que tiene el paciente cuando ingresa al centro salud. El 49,5% eligió la opción completamente de acuerdo sobre el trabajo con cortesía y respeto de la administración, aunque un 12,1% y un 9,9% se encuentran en total desacuerdo y en desacuerdo.

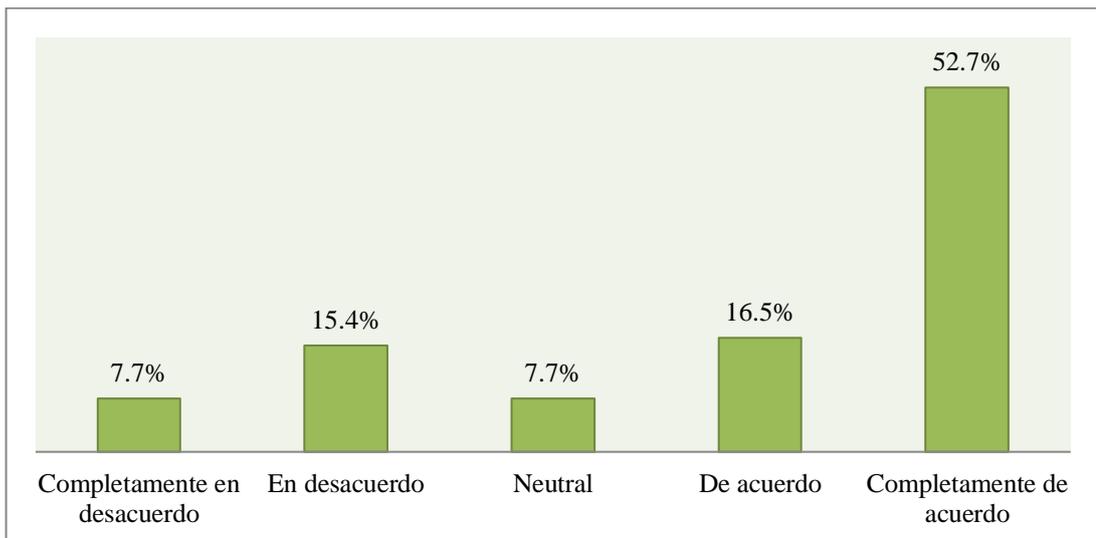
Gráfico 56: El personal administrativo brinda información clara a los pacientes



Fuente: Elaboración propia

Un 57,1% de los encuestados se encuentra completamente de acuerdo sobre la información clara que brinda el personal administrativo. El 22% se encuentra de acuerdo y un 11% está en desacuerdo sobre la información brindada

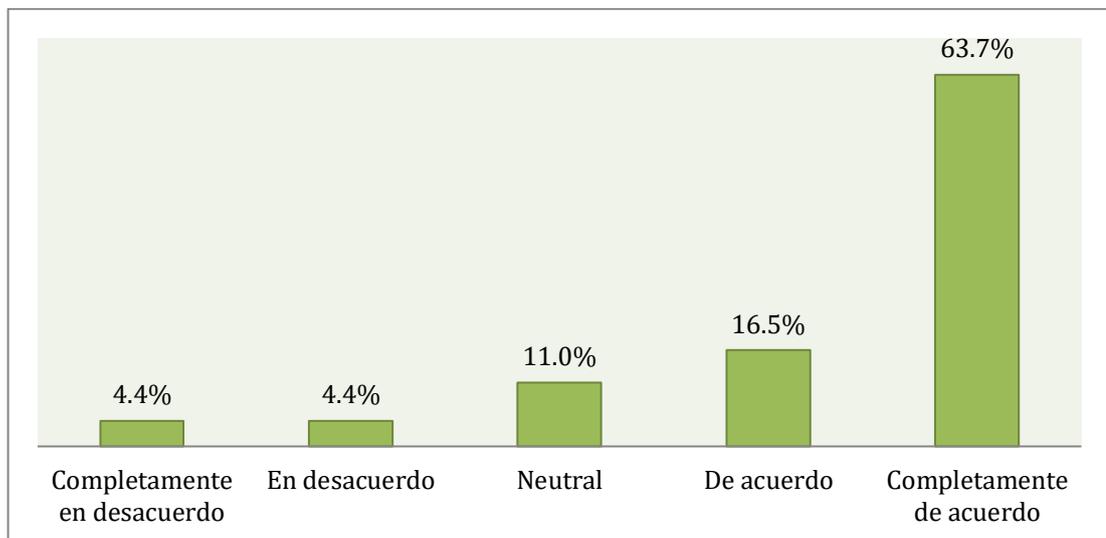
Gráfico 57: El personal administrativo resuelve sus dudas



Fuente: Elaboración propia

Al igual que la pregunta anterior, un 52,7% está completamente de acuerdo en cuanto a que el personal de administración resuelve las dudas de los pacientes. Un 16,5% se encuentra de acuerdo y un 15,4% está en desacuerdo sobre la resolución de sus dudas.

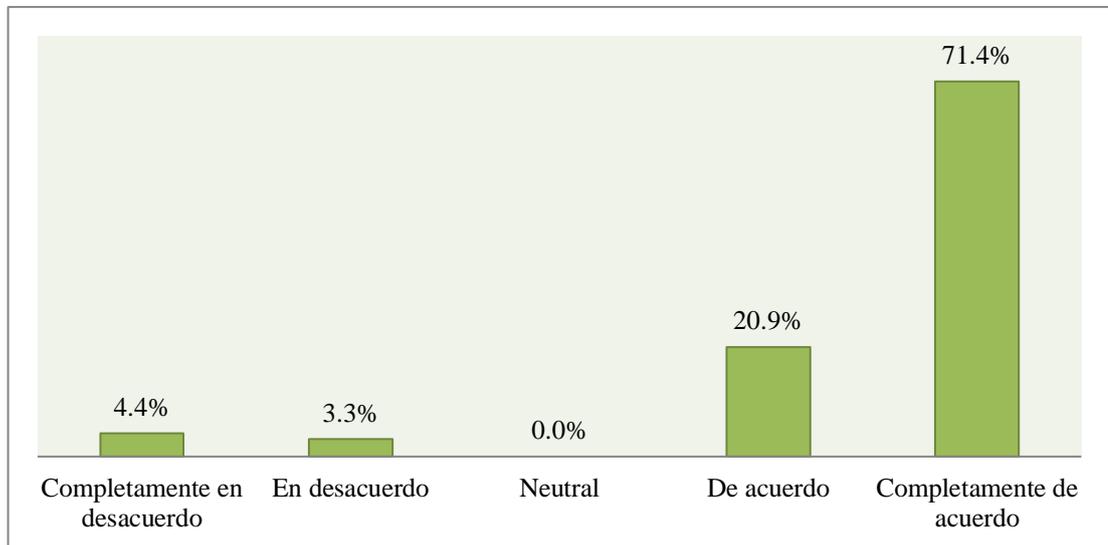
Gráfico 58: Los profesionales atienden con trato cordial, teniendo en cuenta las condiciones de cada paciente



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al trato cordial del profesional médico, un 63,7% está completamente de acuerdo. Por otro lado, un 16,5% está de acuerdo y un 11% dio una respuesta neutral sobre la cordialidad de los profesionales.

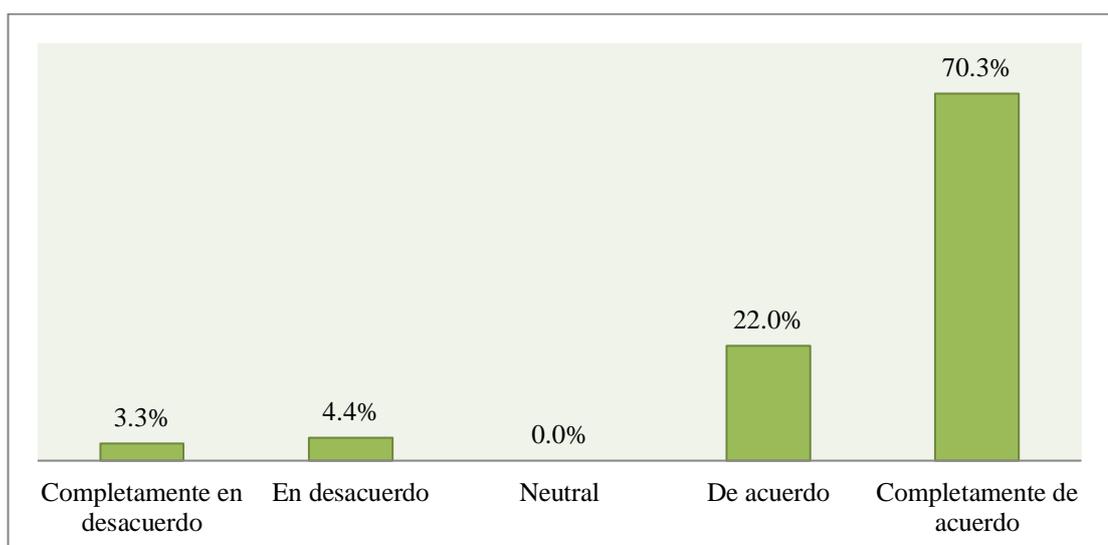
Gráfico 59: Los profesionales son claros a la hora de brindar información



Fuente: Elaboración propia

La claridad de los médicos a la hora de hablar con los pacientes es fundamental para que estos estén satisfechos con la atención. Un 71,4% se encuentra completamente de acuerdo cuando se le realizó esta pregunta.

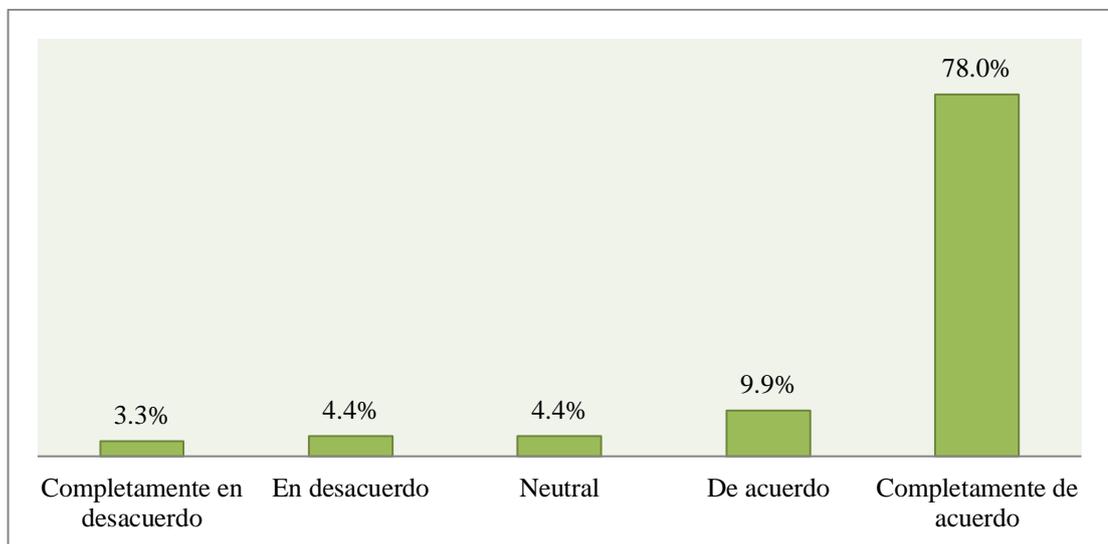
Gráfico 60: Los médicos dedican el tiempo necesario a cada paciente



Fuente: Elaboración propia

Además de ser claros, los médicos deben dedicar cierto tiempo a cada paciente para que la consulta sea completa y el paciente termine satisfecho con la atención. En esta pregunta sobre el tiempo el 70,3% de los pacientes eligió la opción completamente de acuerdo por lo que afirman que el médico dedica el tiempo necesario.

Gráfico 61: Los profesionales brindan un espacio de confianza para preguntar y sacarse las dudas



Fuente: Elaboración propia

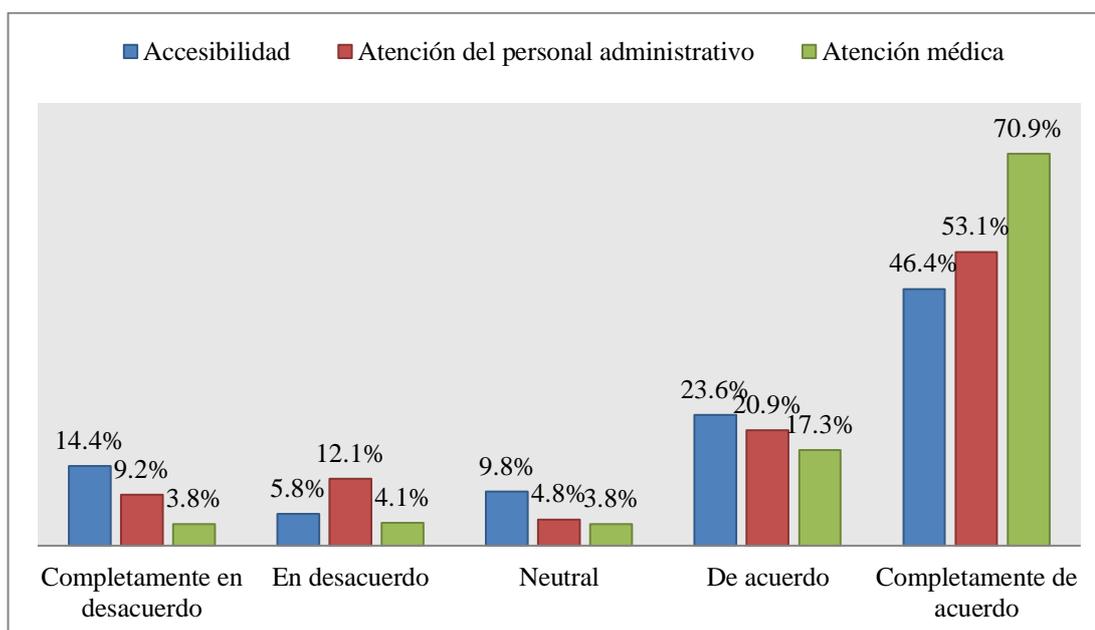
Un 78% eligió la opción completamente de acuerdo cuando se habla sobre el espacio de confianza para que el paciente evacue todas sus dudas.

Tabla 3: Resumen de resultados de la encuesta a pacientes

		Comp. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Comp. de acuerdo
Accesibilidad	Fa	105	42	71	172	338
	f%	14,4%	5,8%	9,8%	23,6%	46,4%
Atención del personal administrativo	Fa	25	33	13	57	145
	f%	9,2%	12,1%	4,8%	20,9%	53,1%
Atención médica	Fa	14	15	14	63	258
	f%	3,8%	4,1%	3,8%	17,3%	70,9%
Total Fa		144	90	98	292	741
Total f%		10,5%	6,6%	7,2%	21,4%	54,3%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 62: Resumen de resultados de la encuesta a pacientes



Fuente: Elaboración propia

A través del siguiente resumen se pueden observar todas las categorías con sus respuestas.

La sección de accesibilidad al centro de salud (pregunta 1 a 8) tiene un 46,4% de respuestas “completamente de acuerdo” por lo que la

Al hablar con los encuestados y pedirle una opinión sobre las mejoras para este 2023, lo más pedido fue aumentar la cantidad de turnos ya que es difícil poder conseguir. Además de la cantidad de turnos, también se propuso el sistema de entrega de los mismos, a través de un número telefónico al que se pueda llamar.

Se propuso además la ampliación del centro de salud, lo cual ayudaría a aumentar la cantidad de profesionales trabajando y así la cantidad de turnos. Entre las especialidades que más pidieron fueron pediatría y ginecología (para aumentar los turnos), psiquiatría, psicología, fonoaudiología y traumatología.

4.3. Estadísticas del trimestre enero, febrero y marzo del 2023.

Para dar respuesta al último objetivo específico: Medir la productividad en el centro de salud municipal N° 5-321 Tito Bordín de Maipú de enero a marzo del 2023 se analizan las estadísticas presentadas por el centro de salud a la Dirección de salud, donde se realiza la carga mensual de la cantidad de horas trabajadas por cada profesional y los pacientes atendidos por cada uno.

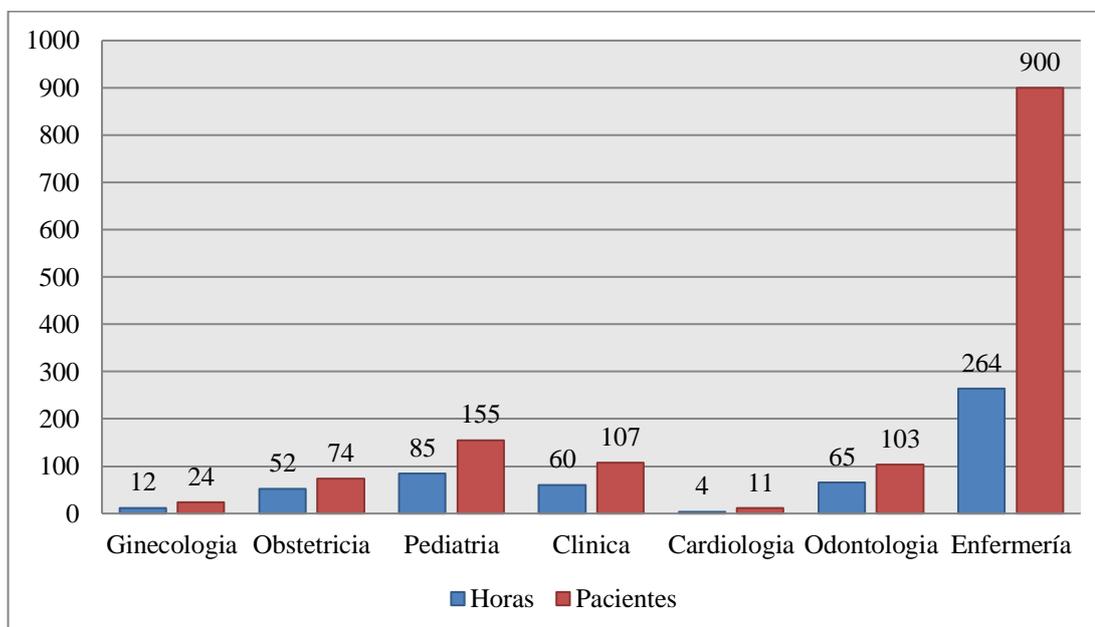
A través de la fórmula pacientes/hora se obtiene la productividad de cada especialidad.

Tabla 4: Atenciones médicas en el mes de Enero en el centro de salud Tito Bordin

Especialidad	Hs.	Rango etario									Total	Productividad
		-1	1	2-4	5-9	10-14	15-19	20-49	50-64	65 y +		
Ginecología	12						1	21	2		24	2
Obstetricia	52						8	66			74	1,42
Pediatría	85	36	28	31	39	21					155	1,82
Clínica	60					4	13	50	21	19	107	1,78
Cardiología	4						2	4	4	1	11	2,75
Odontología	65		1		5	4	11	80			103	1,58
Enfermería	264	92	79	71	76	83	116	204	104	75	900	3,41
TOTAL	477	128	107	102	115	108	140	345	131	95	1374	2,88

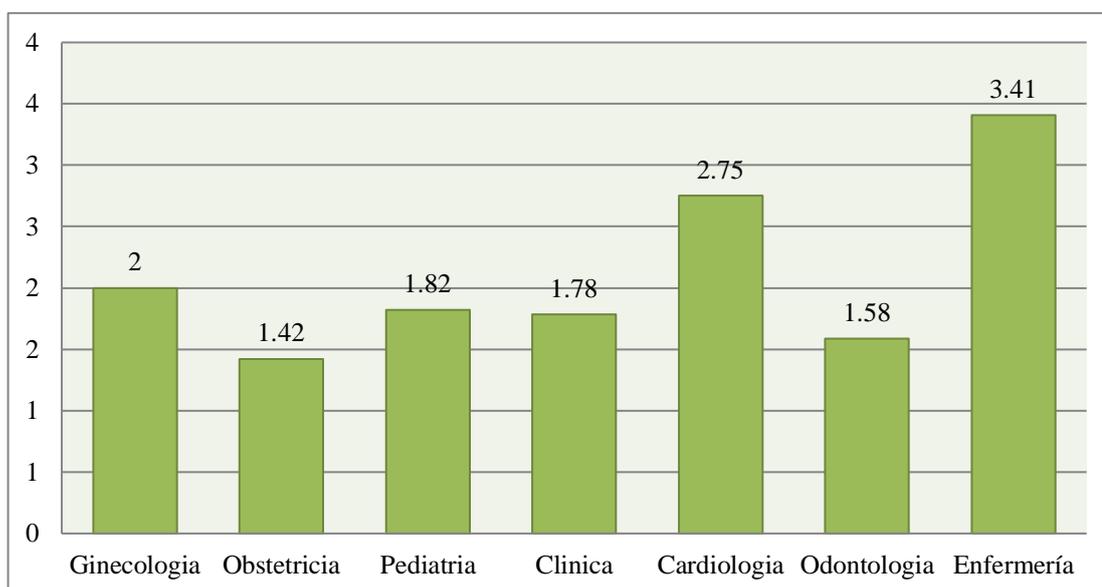
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 63: Atenciones médicas en el mes de Enero en el centro de salud Tito Bordin



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 64: Productividad por especialidad en el mes de Enero



Fuente: Elaboración propia

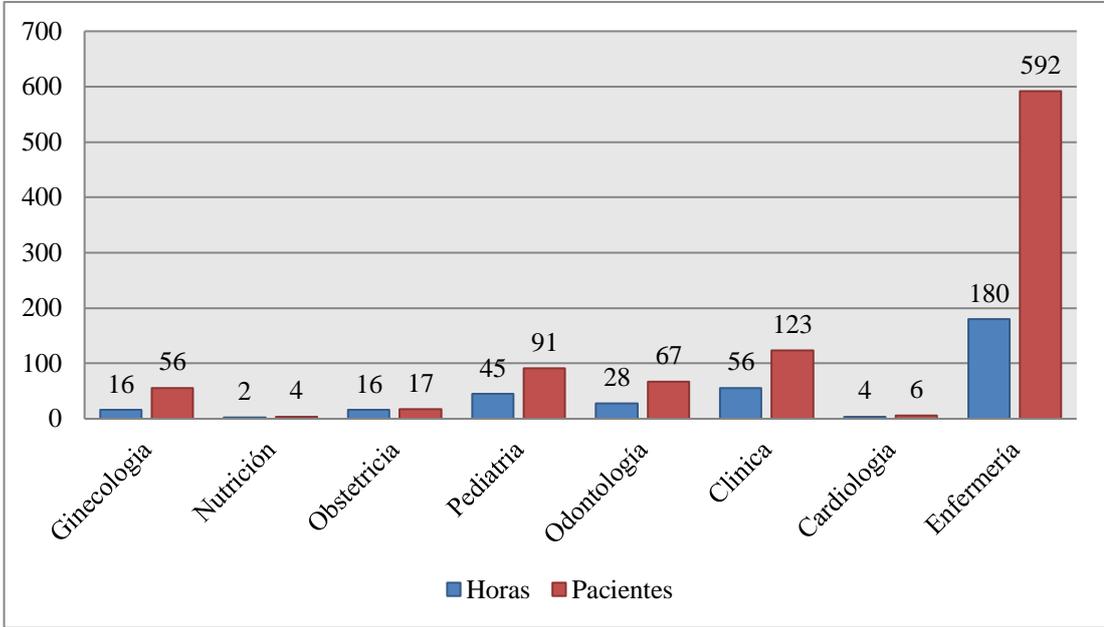
Si analizamos mensualmente, el mes de enero la cantidad total de pacientes que se atendieron fueron de 1.374, con un total de horas trabajadas por los profesionales de 477. El servicio que tuvo mayor productividad fue el de enfermería con un 3,41.

Tabla 5: Atenciones médicas en el mes de Febrero en el centro de salud Tito Bordin

Especialidad	Hs.	Rango etario									Total	Productividad
		-1	1	2-4	5-9	10-14	15-19	20-49	50-64	65 y +		
Ginecología	16					2	8	45	1		56	3,5
Nutrición	2				1	2		1			4	2
Obstetricia	16						2	15			17	1,06
Pediatría	45	29	15	22	16	9					91	2,02
Odontología	28		4		8	7	3	45			67	2,39
Clínica	56					8	10	59	12	34	123	2,20
Cardiología	4						1	3	2		6	1,50
Enfermería	180	67	68	68	68	51	41	100	62	67	592	3,29
TOTAL	319	96	83	90	85	72	62	223	77	101	889	2,79

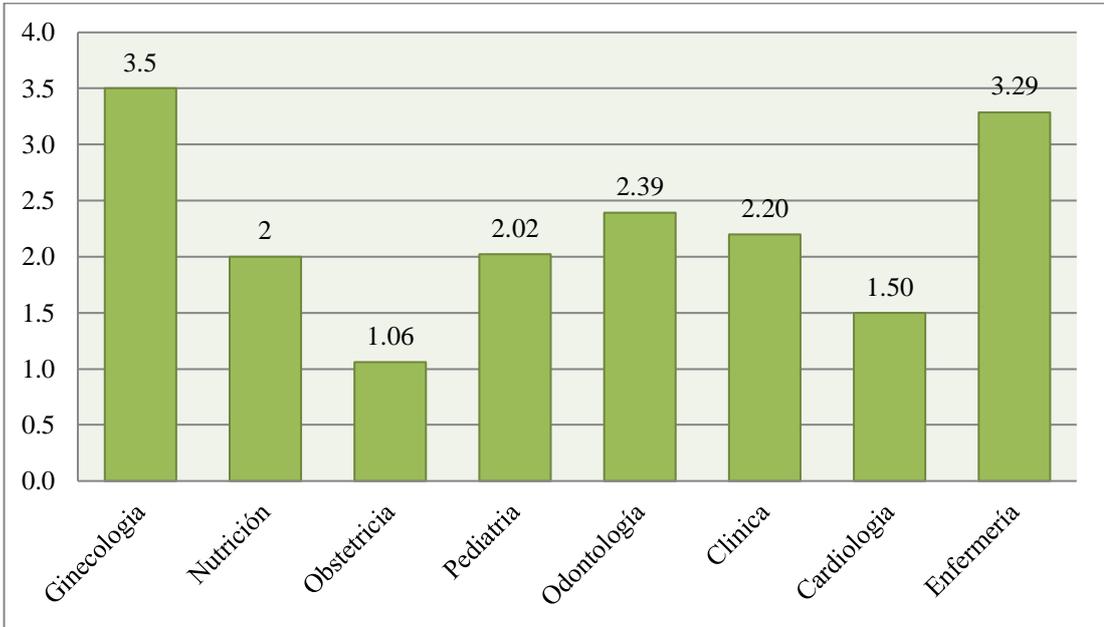
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 65: Atenciones médicas en el mes de Febrero en el centro de salud Tito Bordin



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 66: Productividad por especialidad en el mes de Febrero



Fuente: Elaboración propia

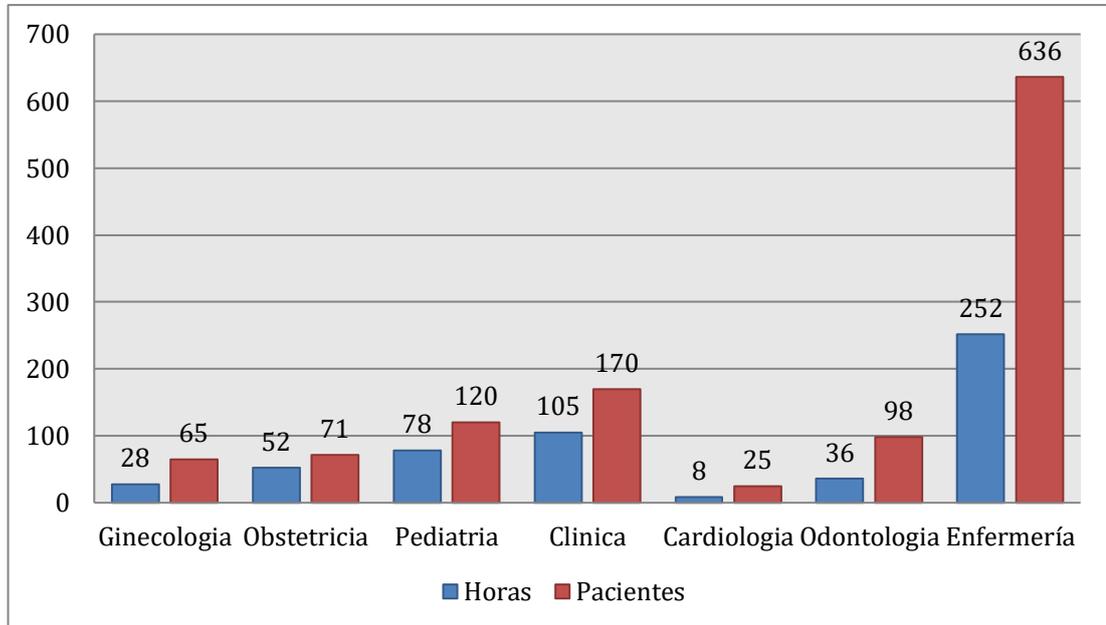
En el mes de febrero el total de pacientes fue de 899 y las horas trabajadas fueron 319. El servicio de mayor productividad es ginecología ya que se atendieron aproximadamente 3 pacientes por hora pero el servicio que trabaja mayor cantidad de horas y atiende más pacientes es enfermería ya que en la atención primaria este servicio es fundamental. El resto de las prestaciones se ven afectadas por ser un mes donde el personal suele tomarse licencia, al igual que los pacientes se van de vacaciones.

Tabla 6: Atenciones médicas en el mes de Marzo en el centro de salud Tito Bordin

Especialidad	Hs.	Rango etario									Total	Productividad
		-1	1	2-4	5-9	10-14	15-19	20-49	50-64	65 y +		
Ginecología	28						5	59	1		65	2,32
Obstetricia	52					6	10	54	1		71	1,37
Pediatría	78	28	15	30	24	23					120	1,54
Clínica	105				2	15	33	63	28	29	170	1,62
Cardiología	8				1	3	4	8	5	4	25	3,13
Odontología	36		8		15	6	6	63			98	2,72
Enfermería	252	88	52	52	46	54	68	134	63	79	636	2,52
TOTAL	523	116	67	82	73	101	120	318	98	112	1185	2,27

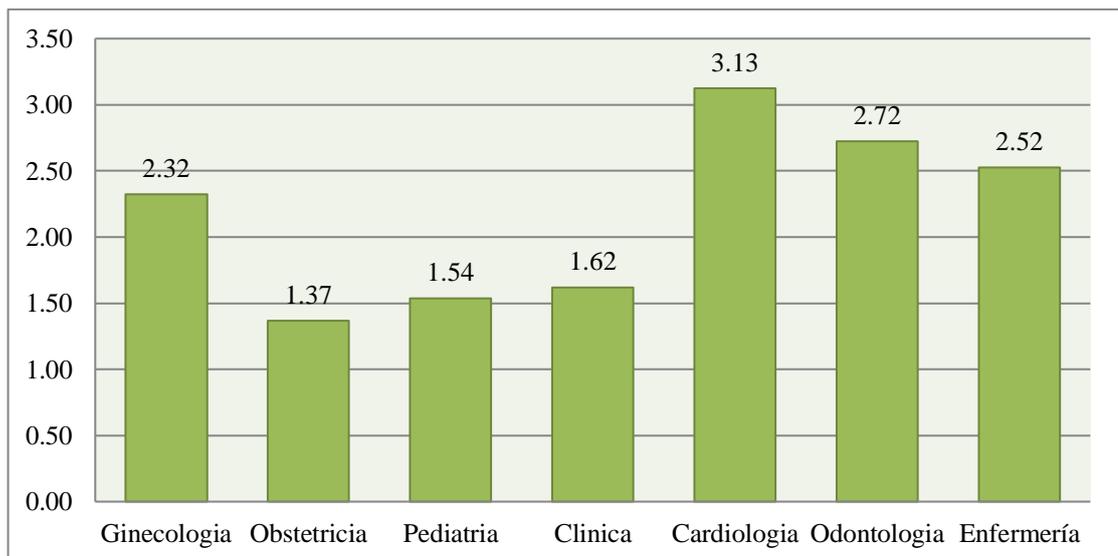
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 67: Atenciones médicas en el mes de Marzo en el centro de salud Tito Bordin



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 68: Productividad por especialidad en el mes de Marzo



Fuente: Elaboración propia

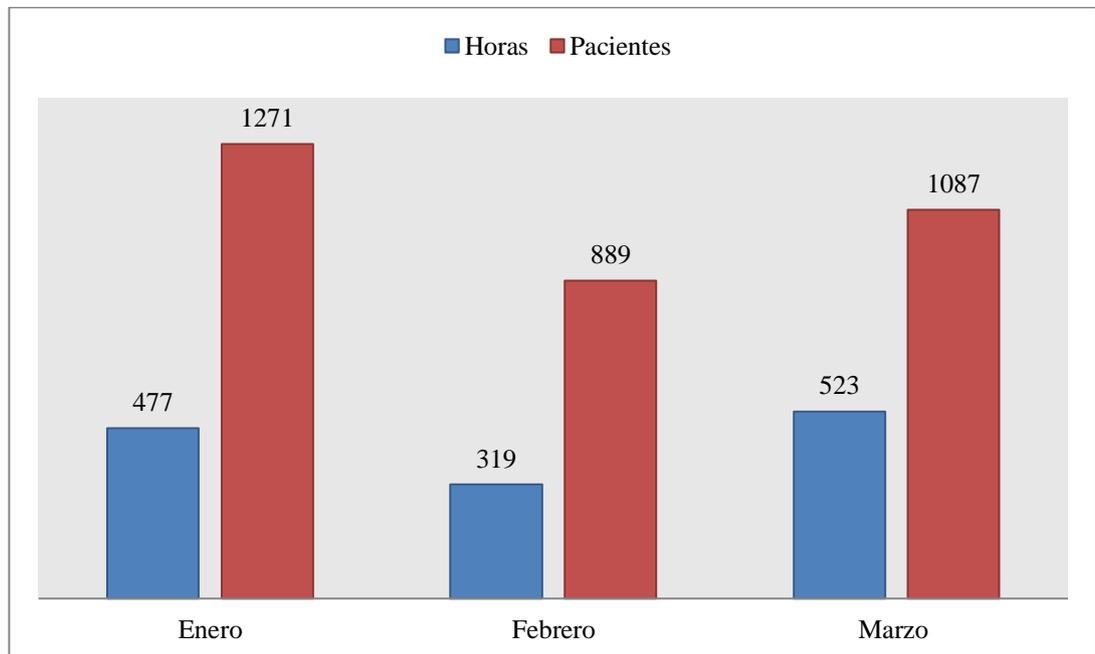
El último mes analizado fue el de marzo, donde el total de atenciones fue de 1.185 y las horas trabajadas fueron 523 en total. Al igual que en los meses anteriores, enfermería tiene mayor cantidad de horas y atenciones pero la mayor productividad la tuvo el servicio de cardiología ya que atendió aproximadamente 3 pacientes por hora.

Tabla 7: Productividad primer trimestre 2023

	Horas	Total	Productividad
Enero	477	1271	2,66
Febrero	319	889	2,79
Marzo	523	1087	2,08

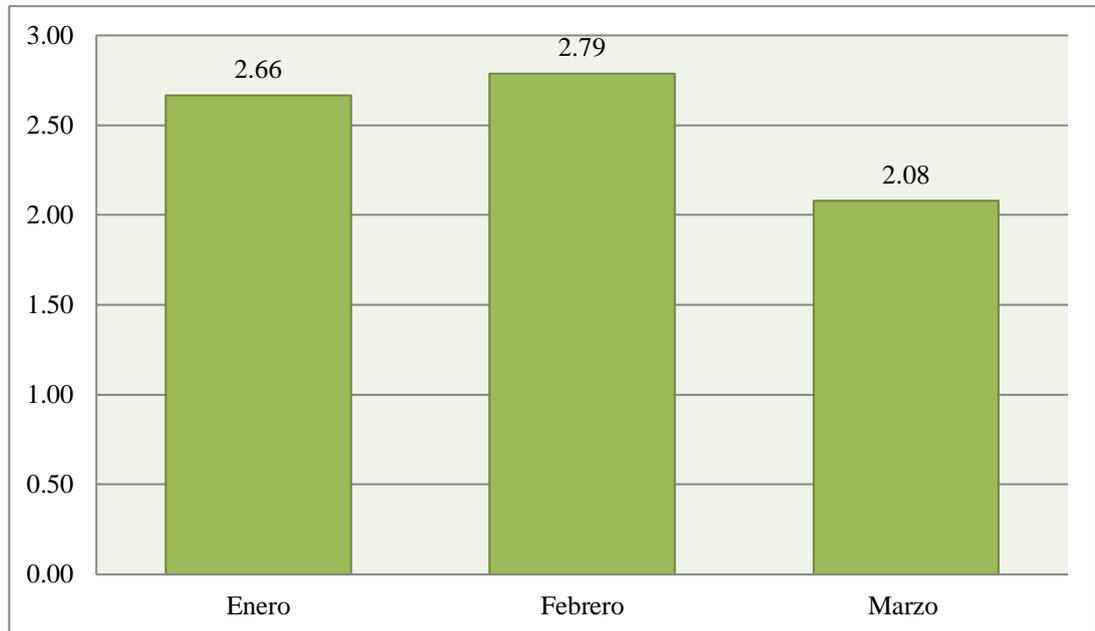
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 69: Cantidad de atenciones y horas trabajadas en el primer trimestre 2023



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 70: Productividad primer trimestre 2023



Fuente: Elaboración propia

El promedio de atenciones en el año 2023 es de 1.082 pacientes, la productividad mensual es de 2,66 en enero, 2,79 en febrero y 2,08 en marzo. Esto significa que en el centro de salud se atienden entre 2 a 3 pacientes por hora. Es importante aclarar que los primeros meses del año suelen tener menor demanda debido a la época vacacional.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

La hipótesis inicial de la investigación es “a mejor clima laboral, mayor productividad en el centro de salud N° 5-321 Tito Bordín de Maipú”. Si bien el clima laboral afecta la productividad ya que se relaciona directamente con la dedicación del personal y la voluntad para trabajar, este aspecto no es el único que influye en la productividad.

Otros aspectos afectan el nivel y la calidad de las atenciones como la infraestructura del centro de salud, se observa en los gráficos N° 5 Y N° 6 que el personal de salud responde de forma neutral sobre si el espacio es adecuado en espacio y confort y sobre si se le otorgan los recursos necesarios para trabajar. A su vez, en las preguntas de respuestas abiertas, se sugirieron ampliaciones, modificaciones en la infraestructura del centro de salud y contar con mayores recursos médicos y tecnológicos. Los pacientes también sugirieron cambios en la infraestructura.

Un mayor espacio de trabajo le da la oportunidad al centro de salud de contratar más personal para cubrir la demanda.

En general, el personal de salud se siente motivado en su trabajo como se puede observar en los gráficos N° 17, N° 38 Y N° 39. El personal se siente orgulloso de pertenecer a la organización, se sienten realizados profesionalmente y automotivados.

Como se observa en los gráficos N° 9, N° 10, N° 11 y N° 12 relacionados al liderazgo, las tareas se encuentran organizadas y establecidas correctamente para todo el personal. El encargado del centro salud anima al cumplimiento de las metas, por lo que esto se relaciona directamente con la productividad. La comunicación también es uno de

los pilares del clima laboral, según el gráfico N° 19 los objetivos del centro de salud han sido comunicados correctamente, por lo tanto los empleados trabajan con un fin. Además, a través del gráfico N° 20 podemos concluir que existe una visión clara hacia dónde va la organización y cuáles son las tareas para cumplir respecto a las metas.

Algunos resultados negativos fueron los relacionados al espacio de capacitación como se observa en el gráfico N° 26 y sobre la remuneración como se puede ver en el gráfico N° 40 y N° 41. El personal afirma que no existe un sistema de capacitaciones para sus especialidades y que el sistema de remuneración no es a igual tarea, igual remuneración. Estos dos aspectos afectan directamente la motivación de los trabajadores, al igual que el sistema de evaluación de desempeño como se observa en el gráfico N° 13, donde los empleados no se encuentran satisfechos.

En general, los empleados se sienten satisfechos trabajando dentro del centro de salud, definiéndolo como un ambiente cómodo y propicio para trabajar en equipo. En promedio es bueno, exceptuando los temas relacionados a la remuneración, capacitación y evaluación de desempeño.

Respeto a la satisfacción de los pacientes, los mismos tienen una buena percepción de la atención administrativa y médica, sintiéndose satisfechos sobre la atención en sí, la información brindada por el personal y la resolución de consultas y dudas a los pacientes.

Un aspecto negativo del centro de salud percibido por los pacientes es el sistema de turnos debido a la poca cantidad que se entregan por día y la metodología presencial. Entre las sugerencias de los pacientes, lo más nombrado fue la entrega de mayor cantidad de turnos sobre todo para

pediatría como se observa en la ilustración N° 15. El gráfico N° 48 está relacionado a la facilidad para conseguir turnos donde el 26,4% está en total desacuerdo con la afirmación. En el gráfico N° 50 los encuestados votaron la opción de sacar turnos de otra forma donde el 34,1% está totalmente de acuerdo con cambiar la metodología.

Por último, al analizar la productividad, el centro de salud en el trimestre enero- marzo 2023, se concluye que la mayoría de las prestaciones atiende 2 pacientes por hora, excepto enfermería que alcanza los 3 o 4 por hora. Las consultas médicas son todas diferentes unas de otras por lo que no se puede establecer la cantidad ideal de atenciones por hora. Que el médico le dedique el tiempo necesario a cada paciente es fundamental para que este se sienta cómodo y pueda evacuar las dudas. En el gráfico N° 60 se puede observar que el 70,3% de los pacientes está completamente de acuerdo respecto a que el tiempo que le dedica el profesional médico es adecuado, además le brinda un espacio para evacuar sus dudas y consultas como se observa en el gráfico N° 61.

En conclusión, el clima laboral influye en la productividad pero no siempre es una relación directa, a mejor clima laboral, mayor productividad ya que existen otros factores que también afectan. No solo se ve afectada por la motivación del personal sino también por la infraestructura del lugar, el espacio, los materiales para trabajar y el sistema de admisión de turnos del mismo. El liderazgo también afecta directamente a la productividad ya que el encargado del centro de salud no solo debe motivar a través del sueldo o incentivos, sino que debe brindar apoyo, aliento y seguridad a los empleados.

Los empleados se encuentran motivados, y el liderazgo es el correcto para la institución lo que se puede observar en la calidad de las

atenciones, ya que los pacientes se encuentran satisfechos. Pero, es importante mencionar que la demanda no está cubierta, la mayoría de los pacientes reclamó en las encuestas que la cantidad de turnos que se otorgan por día dejan sin atención a una gran parte de la población. Al analizar la productividad, es necesario tomar medidas para aumentar la cantidad de atenciones sin bajar la calidad de las mismas.

Recomendaciones

Con el fin de aumentar la motivación de los empleados, se recomienda un plan de carrera para que los trabajadores puedan ocupar puestos más altos y complejos de acuerdo con la evaluación de desempeño y capacitación ofrecidas por el municipio para que puedan desempeñar cargos con más jerarquía. Por ejemplo, jefaturas de los centros de salud en relación a la capacidad de liderazgo, encargados por zonas (centros de salud de zona centro, zona sur, zona este), por ejemplo. Esto además de generar espacios de crecimiento personal, impactaría positivamente en la organización de los servicios de salud a nivel municipal.

Por otro lado, los empleados deben conocer la forma en que se realiza la distribución del incentivo del Programa SUMAR por lo que, al momento de realizar dicha distribución, debería ser a través de una reunión de equipo para asegurar que sea de forma justa y equitativa.

Además, se recomienda incorporar un sistema de capacitaciones según especialidad a través de convenios con universidades, organizaciones civiles y asociaciones con el fin de que los empleados adquieran nuevos conocimientos que puedan aplicarse en el lugar de trabajo y produzcan desarrollo personal.

Respecto a los pacientes se recomienda comenzar un nuevo sistema de admisión de turnos a través de una aplicación para que la población

pueda sacar turnos desde su casa, evitando la aglomeración de gente en el centro de salud que propicia situaciones de inseguridad.

Esta aplicación permitiría sacar turnos diferidos en el caso de controles de niño sano, controles ginecológicos y pacientes con enfermedades crónicas. De esta manera se libera el centro de salud para aquellos pacientes que concurren con alguna enfermedad a la guardia. Para ello se sugiere desarrollar a través de WhatsApp un chat auto - respuesta para que los pacientes completen sus datos y elijan el día del turno.

Este sistema además agilizaría el trabajo administrativo, reduciendo el malestar y mejorando la predisposición al atender.

Respecto a la productividad, esta se relaciona directamente con el reclamo de pacientes sobre la cantidad de turnos otorgados por día. Si el centro de salud decide no modificar el tiempo dedicado por el médico a cada paciente, se recomienda extender las horas de atención o contratar más personal para cubrir la demanda.

ANEXOS

Anexo 1: Cálculo de la muestra

Cálculo probabilístico de la muestra aleatoria simple

N =	1.082
p =	0,99
Error Estándar	0,01
Varianza de la muestra	0,0099
Varianza de la población	0,0001
n` =	99
n =	91

1 %

1,0915

8,38% **Porcentaje de la población objetivo que se entrevistará**

Tamaño de la población: 1.082

Error máximo aceptable: 1%

Nivel de confianza: 99%

Tamaño de la muestra: 91 pacientes.

Anexo 2: Cuestionario al personal de salud



Clima Laboral en los centros de salud municipales				
El siguiente cuestionario es completamente anónimo y se realiza con el fin de utilizar los datos para presentar la tesis Clima laboral y Productividad de la carrera Lic. en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Nacional.				
Escala de respuestas				
1 Completamente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Completamente de acuerdo
Preguntas generales				
Puesto de trabajo (actividad que realiza):				
Relación contractual <input type="checkbox"/> Plan				
<input type="checkbox"/> Contrato de locación <input type="checkbox"/> Planta transitoria <input type="checkbox"/> Planta permanente				
Edad:				
<input type="checkbox"/> Entre 20 y 30 años <input type="checkbox"/> Entre 30 y 40 años <input type="checkbox"/> Entre 40 y 50 años <input type="checkbox"/> Mayor de 50 años				
Antigüedad:				
<input type="checkbox"/> Menos de 5 años <input type="checkbox"/> Entre 5 y 10 años <input type="checkbox"/> Entre 10 y 15 años <input type="checkbox"/> Más de 15 años				
Espacio físico: Las siguientes preguntas son sobre la infraestructura del centro de salud, los materiales e insumos para trabajar y la comodidad del espacio.				
1. El lugar de trabajo es adecuado en espacio y confort.				
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5				
2. Me otorgan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo				
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5				
3. Me siento satisfecho con el ambiente físico en el que trabajo.				
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5				
4. La institución se preocupa por mejorar constantemente las condiciones de trabajo.				
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5				
Estructura y liderazgo: Las siguientes preguntas buscan obtener información sobre las formas de dirigir en el centro de salud y los estilos de liderazgo.				
5. Hay organización de tareas y responsables en cada área de trabajo.				
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5				
6. Mi jefe planifica las acciones de cada sector a su cargo.				
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5				
7. Mi jefe anima al cumplimiento de las metas de la empresa.				
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5				

8. Existe un buen sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño de mis funciones laborales.
1 2 3 4 5
9. De forma periódica se realizan reuniones que permiten el control del cumplimiento de las tareas.
1 2 3 4 5
10. Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
1 2 3 4 5
11. Los objetivos de mi lugar de trabajo se me han comunicado correctamente.
1 2 3 4 5
12. Mi jefe tiene una visión clara hacia dónde va la Institución y como lograrlo.
1 2 3 4 5
13. Las iniciativas de las áreas reciben respaldo de los niveles superiores.
1 2 3 4 5
14. Es posible comunicarse con los altos directivos.
1 2 3 4 5
15. El poder está concentrado en unas pocas personas.
1 2 3 4 5
16. Los que poseen la información la dan a conocer fácilmente.
1 2 3 4 5
17. Mi superior se preocupa por que se aporten ideas que mejoran la calidad del trabajo.
1 2 3 4 5
18. Hay espacios de capacitación acorde a la especificidad de mi cargo y desempeño.
1 2 3 4 5
19. Con frecuencia, cuando se presenta un problema determinado no se sabe quién debe resolverlo.
1 2 3 4 5
20. Existe trabajo coordinado en equipo.
1 2 3 4 5
21. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestra organización.
1 2 3 4 5
22. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.
1 2 3 4 5

Características personales: Las siguientes preguntas tratan sobre la comodidad de los trabajadores dentro del centro de salud y el nivel de participación en toma de decisiones y resolución de conflictos.

23. Hay oportunidades laborales para trabajar en equipo.
1 2 3 4 5

24. Hay participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones acorde a su rol y experiencia.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25. El ambiente que se respira en la institución es agradable.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
26. Me siento parte e integrado a la organización.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
27. Participo en el establecimiento de los objetivos de mi puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
28. Me siento respetado por mi trabajo y experiencia.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
29. Generalmente, se aceptan mis ideas para mejorar el trabajo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
30. Con frecuencia mis compañeros están orgullosos del trabajo que realizan.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
31. La adopción de nuevas iniciativas se mira con entusiasmo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
32. Los problemas se discuten de una manera constructiva.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
33. Puedo desarrollar mi ingenio y creatividad.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
34. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
35. Me siento automotivado en el trabajo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Remuneración e incentivos: Preguntas sobre la opinión de los trabajadores respecto a la remuneración e incentivos recibidos a cambio de su trabajo.					
36. El sistema de remuneración es a igual tarea igual remuneración.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
37. Existe un sistema de incentivos y recompensas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
38. El sistema de incentivos es justo y equitativo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Sugerencias y opinión					
39. Sugerencias para mejora tu ambiente laboral					
40. Nombra 3 aspectos positivos y 3 negativos de tu trabajo					
41. ¿Con qué sistema de incentivos te gustaría trabajar?					

Anexo 3: Encuesta de satisfacción a los pacientes del centro de salud



Satisfacción del paciente en los centros de salud municipales				
El siguiente cuestionario es completamente anónimo y se realiza con el fin de utilizar los datos para presentar la tesis Clima laboral y Productividad de la carrera Lic. en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Nacional. Se deja a continuación la escala de respuestas.				
Escala de respuestas				
1 Completamente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Completamente de acuerdo
Preguntas generales				
Edad	<input type="checkbox"/> Entre 15 y 19 años <input type="checkbox"/> Entre 20 y 29 años <input type="checkbox"/> Entre 30 y 39 años <input type="checkbox"/> Entre 40 y 49 años <input type="checkbox"/> Entre 50 y 59 años <input type="checkbox"/> Entre 60 y 69 años <input type="checkbox"/> Mayor de 70 años			
Cantidad de familiares en el domicilio				
¿Tiene hijos? ¿Cuántos?				
¿Con qué frecuencia visita el centro de salud?			<input type="checkbox"/> Todos los días <input type="checkbox"/> 2 o 3 veces por semana <input type="checkbox"/> Cada 1 o 2 meses <input type="checkbox"/> Cada 6 meses o 1 año <input type="checkbox"/> Solo en caso de enfermedad	
¿Qué servicio del centro de salud utiliza con más frecuencia?			<input type="checkbox"/> Vacunación <input type="checkbox"/> Entrega de medicación <input type="checkbox"/> Pediatría <input type="checkbox"/> Gine - obstetricia <input type="checkbox"/> Clínica médica <input type="checkbox"/> Otro	
Accesibilidad				
1. La ubicación del centro de salud permite el acceso fácil y rápido para la población. <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 2. Los turnos se consiguen fácilmente (para la misma semana por ejemplo) <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 3. El horario de entrega de turnos es adecuado para la población. <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 4. Prefiere que la entrega de turnos sea de otra forma (por ej. telefónica) <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5				

5. Se brinda información clara sobre todos los servicios que ofrece el centro de salud	<input type="checkbox"/>				
6. En una urgencia, se atiende rápidamente	<input type="checkbox"/>				
7. La sala de espera es confortable	<input type="checkbox"/>				
8. El centro de salud cuenta con una buena limpieza	<input type="checkbox"/>				
Atención administrativa					
9. El personal administrativo trabaja con cortesía y respeto hacia los pacientes	<input type="checkbox"/>				
10. El personal administrativo brinda información clara a los pacientes	<input type="checkbox"/>				
11. El personal administrativo resuelve sus dudas	<input type="checkbox"/>				
Atención medica					
12. Los profesionales atienden con trato cordial, teniendo en cuenta las condiciones de cada paciente	<input type="checkbox"/>				
13. Los profesionales son claros a la hora de brindar información	<input type="checkbox"/>				
14. Los médicos dedican el tiempo necesario para cada paciente	<input type="checkbox"/>				
15. Los profesionales brindan un espacio de confianza para preguntar y sacarse las dudas	<input type="checkbox"/>				
Sugerencias y opiniones					
16. ¿Qué sugerencias haría hacia el personal del centro de salud? Colocar 1					
17. ¿Qué mejoras le gustaría ver durante el año?					

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, E., Coronel, R., Hamburguer, K., Ortiz Ospino, L. y Ortiz Campillo, L. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*. Vol. 14. 187-193. Recuperado el 10 de abril del 2022 de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/3289/IncidenciaClimaOrganizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alaniz, V., Gutiérrez, G., Libreros, V. Pérez, R. Reyes, S. y Santacruz, J. (1994). Análisis de la satisfacción del usuario y de la productividad de un modelo de atención primaria con la participación de médicos y técnicos. *Salud Pública de México*. Vol. 36. 292- 502. Recuperado el 10 de abril del 2022 de <https://saludpublica.mx/index.php/spm/article/view/5786/6431>
- Freeman R. Edward, Gilbert Jr Daniel R. Stoner James A. F., (1996). *Administración*. Pearson. 6º edición.
- Chiavenato Idalberto. (2009) *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill. 3º edición.
- Chiavenato Idalberto. (2012). *Administración de RRHH. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill. 8º edición.

- Baptista Lucio, P. Fernández Collado, C. y Hernández Sampieri, R. (2006). Metodología Básica de la Investigación. Mc Graw Hill.
- Cannice Mark, Harold Koontz, Weihrich Heinz. (2016) Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación. Mc Graw Hill. 15° edición.
- Cañedo Andalia, R., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, Y. y Salazar Estrada, J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Scielo. Vol. 20. 4. Recuperado el 10 de abril del 2022 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Coulter, M. y Robbins, S. (2005). Administración, octava edición. Pearson Educación. Recuperado el 20 de abril del 2022 de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>
- Ferreñan Abanto, M. y Gonzalez Alamo, D. (2019) El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Red de Salud Chepén – 2019. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado el 15 de junio del 2022 de <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/4>

0671/Ferre%c3%b1an_AMJ-
Gonzalez_ADJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guerrero, J. y Puerto Barrios, Y. (Octubre, 2006). Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 15 de junio del 2022 de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1015/1470>

Organización Mundial de la Salud (Abril, 2021). Atención Primaria de Salud. Recuperado el 5 de abril del 2022 de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/primary-health-care#:~:text=La%20atenci%C3%B3n%20primaria%20de%20salud%20garantiza%20a%20las%20personas%20una, posible%20de%20sus%20lugares%20habituales>

Organización Panamericana de la Salud. Recuperado el 5 de abril del 2022 de <https://www.paho.org/es/quienes-somos>

Organización Mundial de la Salud, OCDE y Banco Mundial. (2020). Prestación de servicios de salud de calidad: imperativo global para la cobertura sanitaria universal. Recuperado el 5 de abril del 2022 de <file:///C:/Users/Hp/Downloads/9789240016033-spa.pdf>

Organización Mundial de la Salud. (2020). Marco operacional para la atención primaria de la salud. Transformar la visión en acción. Recuperado el 5 de abril del 2022 de <https://www.who.int/docs/default-source/documents/operational-framework-for-primary-health-care-wha73-sp.pdf>

Palma, F. y Berón, D. (Octubre, 2011). Factores que influyen en el rendimiento laboral del personal de enfermería. Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado el 2 de septiembre del 2022 de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5918/beron-daniela.pdf

Santa Eulalia Mainegra J. y Sampedro Díaz B. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. Revista Médica Electrón. Vol. 34. 5. Recuperado el 10 de abril del 2022 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1684-18242012000500011

Sum Mazariegos, M. (Marzo, 2015) Motivación y desempeño laboral. Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 15 de junio del 2022 de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Ruiz Gómez, N (enero 2021) Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del hospital Luis Heysen Inchaustegi- Essalud, Lambayeque- Perú 2019. Universidad del Pacífico Recuperado el 2 de septiembre del 2022 de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2912/RuizNils_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y