

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA DE GERENCIA EN SALUD**



**GESTIÓN DE RECURSOS EN EL CENTRO DE  
SALUD “SIETE CUARTONES-MINSA”  
CUSCO - 2015**

Tesis presentada por el Bachiller:  
**MARIO JESÚS URRUNAGA ORMACHEA**  
para optar el Grado Académico de  
**MAGÍSTER DE GERENCIA EN SALUD**

**AREQUIPA – PERÚ**  
**2015**

Dedico esta tesis a todas aquellas personas que me apoyaron y creyeron en mí.

A mi adorada esposa que estando siempre a mi lado me apoyó y fue un gran soporte emocional durante el tiempo en que realizaba esta tesis.

A mí querida mamá quien con su ejemplo siempre me ha motivado a seguir y culminar mis metas.

A mi amigo Dino, quien fue un modelo a seguir y siempre me apoyó en el desarrollo de esta tesis.

A toda mi familia, quienes con su aliento y cariño me motivaron siempre a culminar este trabajo.



*“Tienes que tener pasión para poner fin a las penas, y la pasión no se adquiere por la huida. Te la encuentras cuando dejas de escapar”.*

*Jiddu Krishnamurti*

*Místico indio (1895-1986)*

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	.VI
<b>ABSTRACT</b> .....	VII
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	VIII
<b>CAPÍTULO ÚNICO: RESULTADOS</b> .....	<b>10</b>
1. Características de la población .....	11
2. Gestión de Recursos Humanos en el centro de Salud “Siete Cuartones” de MINSA Cusco .....	14
3. Gestión de Recursos Materiales en el centro de Salud “Siete Cuartones” de MINSA Cusco .....	22
4. Gestión de Recursos en el centro de salud “ Siete Cuartones” MINSA Cusco ..	29
5. Discusión .....	31
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>38</b>
<b>SUGERENCIAS</b> .....	<b>41</b>
<b>PROPUESTA</b> .....	<b>42</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>45</b>
<b>ANEXOS</b>	
• PROYECTO DE TESIS .....	51
• MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN.....	106

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Composición de la muestra de acuerdo al género .....	<b>11</b>
Tabla 2.	Composición de la muestra de acuerdo a la Labor que desempeña y/o Puesto de Trabajo .....	<b>12</b>
Tabla 3.	Satisfacción Laboral en el centro de Salud “Siete Cuartones – Cusco”.....	<b>14</b>
Tabla 4.	Capacidad y rendimiento del trabajador en el centro de Salud “Siete Cuartones – Cusco .....	<b>16</b>
Tabla 5.	Ambiente Laboral en el centro de Salud “Siete Cuartones – Cusco”.....	<b>17</b>
Tabla 6.	Resumen del indicador Gestión de Recursos humanos en el Centro de Salud “Siete Cuartones” MINSa Cusco.....	<b>18</b>
Tabla 7.	Gestión de Recursos Humanos en el Centro de Salud “Siete Cuartones” MINSa Cusco .....	<b>20</b>
Tabla 8.	De los Equipos en el Centro de Salud “Siete Cuartones” MINSa Cusco”.....	<b>22</b>
Tabla 9	De los Medicamentos e insumos médicos del Centro de Salud “Siete Cuartones” MINSa Cusco .....	<b>23</b>
Tabla 10:	Del Control de productos e infraestructura del centro de Salud “Siete Cuartones” MINSa Cusco .....	<b>24</b>
Tabla 11:	Resumen del indicador Gestión de Recursos Materiales del centro de Salud “Siete Cuartones” MINSa Cusco.....	<b>25</b>
Tabla 12:	Gestión de Recursos Materiales del centro de Salud “Siete Cuartones” MINSa Cusco .....	<b>27</b>
Tabla 13:	Gestión de Recursos en el centro de Salud “Siete Cuartones” MINSa Cusco .....	<b>29</b>

## RESUMEN

En el presente informe de investigación que lleva como enunciado GESTIÓN DE RECURSOS EN EL CENTRO DE SALUD “SIETE CUARTONES “MINSA CUSCO – 2015 se pretende determinar cómo es el nivel de gestión alcanzado en los recursos del mencionado centro. Para lograr esta determinación se tomó en cuenta dos indicadores: Gestión de Recursos Humanos y Gestión de Recursos Materiales.

Los objetivos planteados fueron:

Determinar cómo se presenta la gestión de Recursos humanos en el centro de Salud “Siete Cuartones” – MINSA Cusco y

Determinar en qué medida se da la gestión de Recursos materiales en el mismo centro de Salud del MINSA Cusco.

La determinación de estos objetivos servirá para comprobar que la gestión de recursos en el centro de Salud “Siete Cuartones” – MINSA Cusco, afecta a la consecución de sus propósitos e intereses.

Para ello se utilizó, como instrumento de evaluación, la entrevista. Esta se aplicó a todos los trabajadores que suman 35 personas.

El cuestionario consta de 23 preguntas sobre la opinión de cada trabajador en ese momento, tanto sobre la gestión en cuanto Recursos Humanos así como en los Recursos Materiales de su centro laboral.

De los resultados obtenidos se concluye que la gestión de los recursos humanos en el Centro de Salud “Siete Cuartones” MINSA- Cusco está entre los niveles de **regularmente adecuado**, la gestión de Recursos Materiales en el mismo centro de salud ha sido determinada como **inadecuado**. Por lo tanto, de los datos obtenidos se puede concluir que la gestión de recursos en el centro de salud de “Siete Cuartones” del Cusco es **regularmente adecuado**, quedando la hipótesis plenamente comprobada.

**Palabras claves:** Satisfacción laboral, calidad de vida, capacitación, rendimiento, ambiente laboral, infraestructura, equipamiento, calidad de insumos.

## ABSTRACT

In this research report which bears the statement RESOURCE MANAGEMENT IN HEALTH CENTER “SIETE CUARTONES” MINSA CUSCO-2015, I intend to determine how the management level about resources for such a center is. To achieve this determination took into account two indicators: Human Resources Management and Material Resources Management.

The objectives were:

Determine how the management of human resources is presented in the health center "Siete Cuartones" - MINSA Cusco

Determine how the management of material resources is presented in the health center “Siete Cuartones” – MINSA Cusco.

The determination of these objectives will serve to verify that the management of resources in this health center, affecting the obtaining of its purposes and interests.

For this, the interview was used as an assessment tool. This all workers applied totaling 35 people.

The questionnaire consists of 23 questions about the opinion of every worker in that moment, about the management of human resources and management of material resources from his workplace.

From the results it is concluded that the management of human resources in the Health Center “Siete Cuartones” MINSA-Cusco is between levels of moderate to poor, the management of material resources in same health center has been determined as a regular. Therefore, the data obtained it can be concluded that the management o resources in the health center “Siete Cuartones” MINSA-Cusco is regular. Therefore the thesis is proven.

**Keywords:** Job satisfaction, quality of life, training, performance, work environment, infrastructure, equipment, quality of products.

## INTRODUCCIÓN

Señor Presidente y señores miembros del Jurado:

Hoy en día, todas las organizaciones que prestan servicios están inmersas en un mundo cada día más competitivo donde la preocupación de la gerencia gira en torno a la calidad de sus productos o de sus servicios. Los clientes, constantemente exigen un servicio que cumpla o supere sus expectativas de compra, lo que ha hecho que las organizaciones diseñen e implementen estrategias de optimización en sus procesos y que ayuden a la consecución de los objetivos o resultados de la organización en el corto o largo plazo.

Un sector muy importante y también dedicado a brindar servicios es el sector Salud. En nuestro país, dicho sector ha mostrado un crecimiento importante, debido a la demanda de una población que cada día aumenta.

Para cumplir sus objetivos el Ministerio de Salud ha planteado diferentes estrategias y reformas a lo largo de estos años que le permitan ponerse al nivel de los nuevos sistemas de salud en el mundo, con el fin de alcanzar mejores resultados.

Uno de los procesos que el Sistema de Salud siempre ha considerado que se debe optimizar es el de gestión en los recursos humanos así como en los recursos materiales; convirtiéndose de esta forma en la herramienta esencial para el buen funcionamiento de los servicios de salud. Sin embargo se sabe que existen carencias y deficiencias en los procesos de gestión de dichos recursos, sobre todo los que tienen que ver con los centros y postas de salud que son establecimientos más pequeños o de menor jerarquía en relación a los hospitales u otros establecimientos de salud más grandes como las clínicas.

Una prueba de estas deficiencias en la gestión de los recursos, se puede evidenciar en el Centro de Salud “Siete Cuartones” de la ciudad del Cusco y que puede reflejar también la misma realidad frente a otros establecimientos de Salud.

A nivel de los recursos humanos, se puede comprobar que existe menos personal del que se necesita, falta capacitaciones permanentes, las horas de trabajo no son adecuadamente distribuidas produciendo agotamiento físico y mental, no se cuenta con

la implementación de sistemas que permitan la interacción de todo el personal, hay rotaciones de funciones sin previa capacitación, existen muchos trabajadores de edad muy avanzada repercutiendo esto en su propia salud y en el cumplimiento de sus funciones; todo esto repercute en una mala Calidad de Vida Laboral.

Estas son algunas de las deficiencias frente a la gestión de los recursos humanos de este centro de Salud, las cuales se reflejan en la insatisfacción de los pacientes que muchas veces no reciben el servicio de forma adecuada ni el trato cordial y amable que debe caracterizar siempre a un establecimiento de salud.

A nivel de los recursos materiales también existen problemas, pues no se cuenta con un eficiente área de mantenimiento de equipos, no hay un adecuado manejo de suministros generando su agotamiento rápidamente, tampoco hay una correcta política de inventarios, entre otros problemas más.

Esto también causa que no se puedan brindar de forma adecuada los servicios completos de salud, generando una mayor insatisfacción en los pacientes.

Es por ello que presento ante ustedes este trabajo de investigación que está motivado por la situación que atraviesa el Centro de salud “Siete Cuartones” del Cusco y que puede ser también una imagen repetitiva de otros centros y postas de salud y cuyo fin fundamental es determinar cómo es la gestión de recursos: A nivel de recursos humanos sobre todo dando énfasis en determinar cuáles son las Condiciones de Vida Laboral y a nivel de recursos materiales con el fin de cambiar y/o optimizar los servicios y productos que se ofrecen; a fin de alcanzar un buen nivel de competitividad posibilitando la satisfacción de los pacientes como fin fundamental.

Con este propósito, el presente estudio se realiza en dos ejes o líneas de trabajo dentro del área de gestión.

- Gestión de los Recursos Humanos del centro de Salud “Siete Cuartones” de Cusco;
- Gestión de los Recursos Materiales en el mismo centro de Salud.

Arequipa, Diciembre del 2015.

El autor



**CAPÍTULO ÚNICO:  
RESULTADOS**

## 1. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN

**Tabla N° 1**

### Composición de la población de acuerdo al género

Género	N°	%
Masculino	9	26
Femenino	26	74
Total	35	100%

En la tabla N° 1, se observa que la mayoría de trabajadores un 74% son mujeres mientras que solo el 26% son varones en el centro de Salud “Siete Cuartones” MINSA – Cusco. Probablemente el resultado se debe a que las carreras de Enfermería y Técnica en enfermería, que en este caso es la mayoría dentro del personal de este Centro de Salud, son estudiadas preferentemente por el sexo femenino.

**GRÁFICA N° 1**  
**CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN**

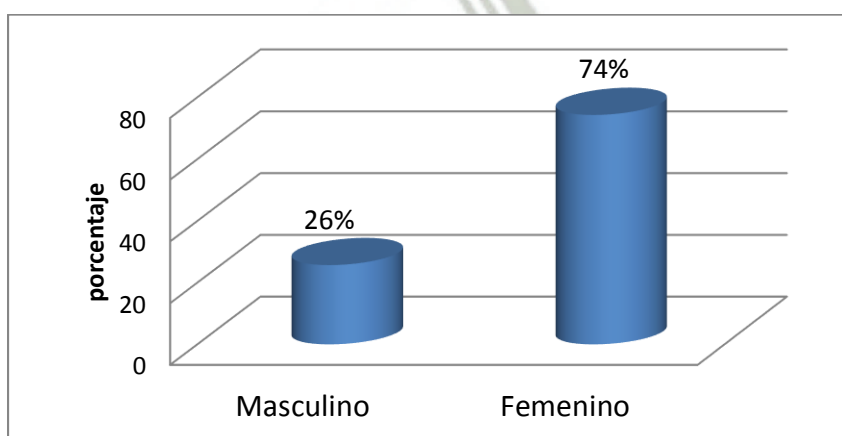


Tabla N° 2:

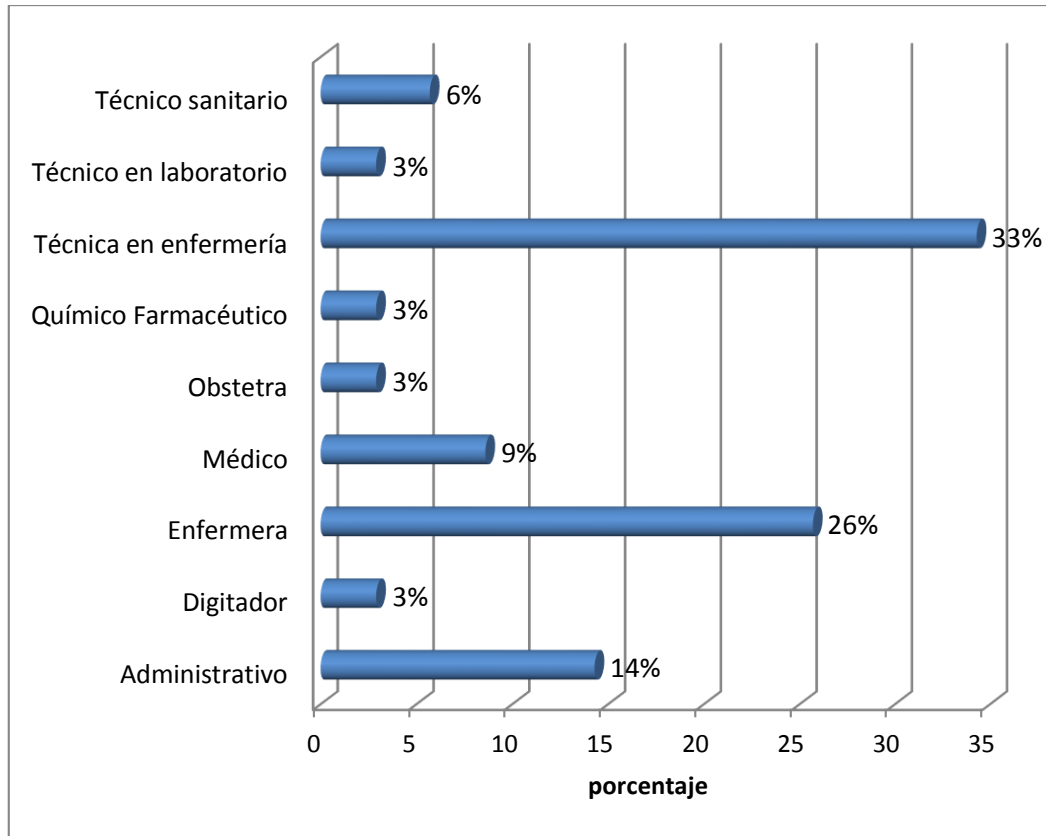
**Composición de la población de acuerdo a la Labor que desempeña y/o Puesto de Trabajo**

Labor de desempeño	N°	%
Administrativo	5	14
Digitador	1	3
Enfermera	9	26
Médico	3	9
Obstetra	1	3
Químico Farmacéutico	1	3
Técnica en enfermería	12	33
Técnico en laboratorio	1	3
Técnico sanitario	2	6
Total	35	100%

En la tabla N° 2, se observa que la mayoría de trabajadores un 33% son técnicas en enfermería, seguido por el 26% que son enfermeras; el 14% representa al personal administrativo, el 9% son médicos, un 6% son personal técnico sanitario, 3% un digitador, 3 % una obstetra, 3% un Químico farmacéutico y un 3% un técnico en laboratorio. Estos son los trabajadores en el centro de Salud “Siete Cuartones” – Cusco. Donde el personal que predomina son las Técnicas en enfermería, ya que su labor en los diferentes servicios demanda mayor personal, luego las Licenciadas en enfermería y en tercer lugar el personal administrativo.

## GRÁFICA N°2

### Composición de la población de acuerdo a su Labor



## 2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL CENTRO DE SALUD “SIETE CUARTONES” MINSA – CUSCO

Tabla N° 3

### Satisfacción Laboral en el centro de Salud “Siete Cuartones” – Cusco

SATISFACCIÓN LABORAL	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		INDIFERENTE		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
	1. El número de años que lleva trabajando en este Centro de Salud le ha valido para desempeñar cargos de mayor responsabilidad.	6	17	3	9	2	6	19	54	5	14	35
2. Esta de acuerdo con la condición laboral que tiene	2	6	10	29	1	3	13	37	9	26	35	100
3. El periodo de rotación en su área de trabajo es frecuente	4	11	12	34	6	17	9	26	4	11	35	100
4. En horas de trabajo tiene tiempo para refrigerar	1	3	10	29	12	34	12	34	00	00	35	100
5. Recibes incentivos o reconocimiento de la labor que realizas.	13	37	13	37	9	26	00	00	00	00	35	100
6. El salario que percibes es justo	16	46	14	40	5	14	00	00	00	00	35	100
7. Crees que tienes seguridad laboral	7	20	19	54	4	11	4	11	1	3	35	100

De la tabla N° 3 Se observa que un (54%) concuerda que el número de años que lleva trabajando en este Centro de Salud le ha valido para desempeñar cargos de mayor responsabilidad, lo cual indicaría que la capacidad y experiencia del trabajador ha sido valorada, un (37%) también está de acuerdo con la condición laboral que tiene, debido

probablemente a que conocen y realizan adecuadamente su trabajo ya que permanecen en el mismo área durante tiempos prolongados. Un (34%) no está de acuerdo que la rotación del personal en su área de trabajo sea frecuente, conllevando a que muchos trabajadores no desempeñen labores nuevas que demanden nuevos aprendizajes y capacitaciones. Un 34% de trabajadores es indiferente respecto a si tienen un suficiente tiempo de refrigerio en las horas de trabajo y un número igual (34%) están de acuerdo con que tienen el tiempo adecuado para refrigerar, esto se debe a que existen horarios de mayor y menor demanda de atención durante el día y estos son conocidos por los trabajadores quienes pueden organizar sus tiempos de refrigerio. Un 74% piensa que el centro de salud no les da incentivos o reconocimientos (no económicos) respecto a la labor que desempeña, lo que conlleva a una falta de motivación y esfuerzo. Una gran mayoría (86%), también refiriere que el salario que percibe no es justo, una percepción general en todos los trabajadores de salud del estado peruano. La mayoría (74%) también refiere que la seguridad laboral no es del todo buena, esto debido a que los procesos de nombramiento en el sector salud no son frecuentes ni muchas veces equitativas y a los nuevos sistemas de contratación: Contratos Administrativos de Servicios (CAS), que no ofrecen ninguna seguridad laboral.

Tabla N° 4

Capacidad y rendimiento del trabajador en el centro de Salud “Siete Cuartones” –  
Cusco

CAPACIDAD Y RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		INDIFERENTE		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
8. Recibe talleres de capacitación para su mejor desempeño laboral	12	34	7	20	5	14	11	31	00	00	35	100
9. Se realizan evaluaciones periódicas sobre rendimiento laboral	4	11	15	43	7	20	9	26	00	00	35	100
10. La asistencia de los trabajadores es continua.	2	6	1	3	7	20	16	46	9	26	35	100
11. El trabajo realizado es motivador y demanda capacidad constante	2	6	5	14	8	23	14	40	6	17	35	100

De la tabla N° 4, se observa que un poco más de la mitad (54%) de los trabajadores del Centro de Salud en estudio, concuerda en que no reciben talleres de capacitación para su mejor desempeño laboral; sin embargo otro grupo manifiesta lo contrario (31%), esto puede deberse a que las capacitaciones están focalizadas solamente en un sector del personal. En este centro de salud no se realiza evaluaciones periódicas sobre el rendimiento laboral según el 53% de los trabajadores, la mayoría está de acuerdo que la asistencia de los trabajadores es continua (46%), probablemente a las políticas de descuentos. Un grupo mayor también considera estar de acuerdo que el trabajo que realiza es motivador y demanda capacidad constante (40%), por lo cual demuestran ansias de aprender, actitud que debe ser explotada.

Tabla N° 5

**Ambiente Laboral en el centro de Salud “Siete Cuartones” – Cusco**

AMBIENTE LABORAL	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		INDIFERENTE		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
12. Tienes buena relación con tus compañeros de trabajo	1	3	1	3	6	17	24	69	3	8	35	100
13. Tienes buena relación con tus jefe inmediato	1	3	1	3	2	6	18	51	13	37	35	100
14. Tienes buena relación con tus pacientes	1	3	1	3	2	6	15	43	16	45	35	100

En este caso, se puede deducir que una mayoría está de acuerdo en tener una buena relación con sus compañeros de trabajo (69%), esto probablemente porque llevan laborando juntos durante varios años observándose familiaridad y fraternidad entre ellos. La mayoría indica tener una buena relación con sus jefes inmediatos: de acuerdo (51%) y totalmente de acuerdo (37%), la mayoría también indica tener una buena relación con los pacientes: de acuerdo (43%) y totalmente de acuerdo (45%).

Estos datos indican que las relaciones interpersonales entre trabajadores, con los jefes inmediatos y con los pacientes son buenas, generando un aspecto positivo en el ambiente laboral.

**Tabla N° 6**

**Tabla resumen del indicador Gestión de Recursos humanos en el Centro de Salud  
“Siete Cuartones” MINSA – CUSCO**

Gestión de Recursos Humanos	Inadecuado		Regularmente adecuado		Adecuado		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Satisfacción Laboral	13	37	21	60	1	3	35	100
Capacidad y Rendimiento del trabajador	7	20	17	49	11	31	35	100
Ambiente Laboral	2	6	1	3	32	91	35	100

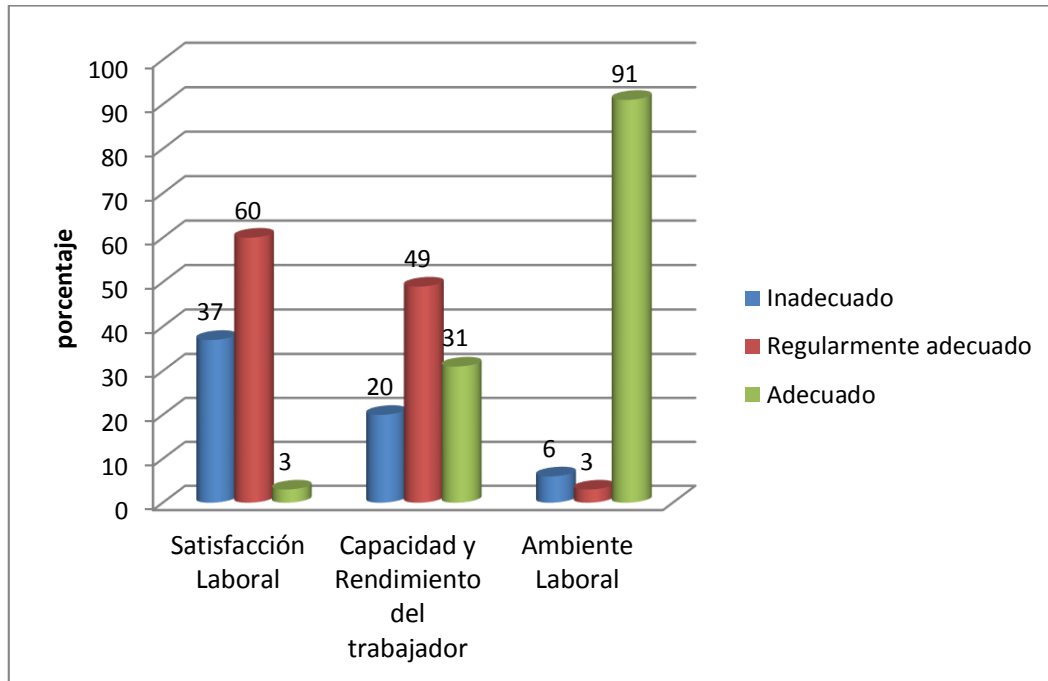
La tabla N° 6 que es una tabla resumen de la gestión de Recursos Humanos, presenta la calificación en general de los trabajadores para cada sub indicador según tres escalas valorativas: Inadecuada, Regularmente Adecuada y Adecuada y cuya determinación se realizó mediante la técnica estadística de la baremación y realizando la sumatoria del puntaje numérico de todos los ítems (preguntas) correspondientes a cada sub indicador, para compararla con el baremo correspondiente. Técnica explicada en el proyecto de investigación (Manejo de resultados).

De los resultados obtenidos para determinar la gestión de recursos humanos, tenemos que 34 trabajadores se encuentran insatisfechos laboralmente, la mayoría indica que su satisfacción laboral es regularmente adecuada (60%) con tendencia a inadecuada, debido a que una mayoría cree que no perciben un salario justo, no tienen incentivos y tampoco creen que tengan seguridad laboral. En cuanto a la capacidad y rendimiento del trabajador una mayoría cree que es regularmente inadecuada (49%) con tendencia a adecuada. Y como aspecto positivo en la gestión de recursos humanos, una gran mayoría indica que si existe un adecuado ambiente laboral (91%).

En suma, a pesar que casi el 50% considera tienen una regular capacidad y rendimiento laboral, así como un casi total buen ambiente laboral, el grado de satisfacción es mayormente regular.

GRÁFICA N° 3

Gestión de Recursos humanos en el Centro de Salud



**Tabla N° 7:****Gestión de Recursos humanos en el Centro de Salud “Siete Cuartones” – Cusco**

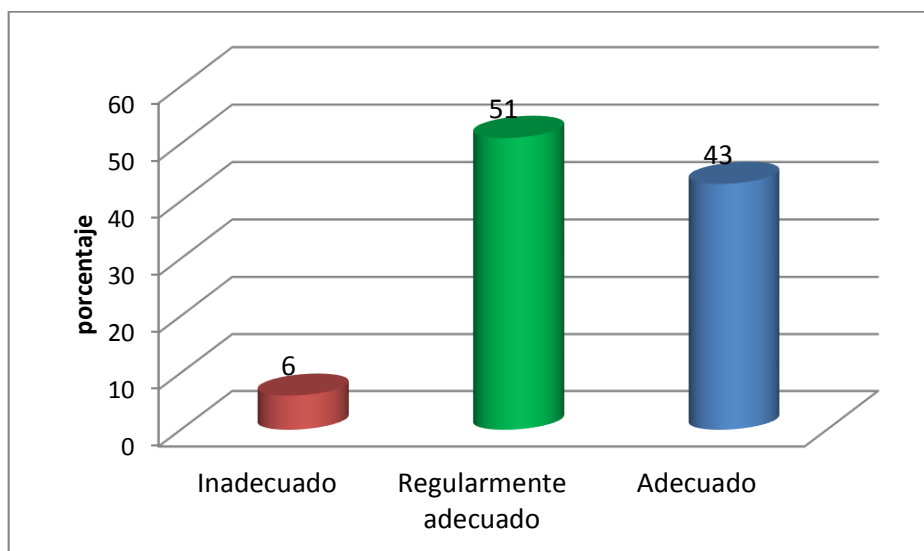
Gestión de Recursos Humanos	N°	%
Inadecuada	2	6
Regularmente adecuada	18	51
Adecuada	15	43
Total	35	100%

La tabla N° 7 nos muestra como es la gestión de Recursos Humanos, presenta la calificación en general de los trabajadores para este indicador, según tres escalas valorativas: Inadecuada, Regularmente Adecuada y Adecuada y cuya determinación se realizó mediante la técnica estadística de la baremación y realizando la sumatoria del puntaje numérico de todos los ítems (preguntas) correspondientes a este indicador, para compararla con el baremo correspondiente. Técnica explicada en el proyecto de investigación (Manejo de resultados).

En la tabla N° 7 se observa que la Gestión de Recursos Humanos en el centro de Salud “Siete Cuartones – Cusco” de manera general es regularmente adecuada (51%); por lo que la gestión de Recursos humanos afectaría a la consecución de los propósitos e intereses de este centro de salud.

### GRÁFICA N°4

#### Gestión de Recursos humanos en el Centro de Salud



### 3. GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES EN EL CENTRO DE SALUD “SIETE CUARTONES – CUSCO”

Tabla N° 8

#### Equipos del centro de Salud “Siete Cuartones” MINSA-CUSCO

DE LOS EQUIPOS	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		INDIFERENTE		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
15. Este centro de salud cuenta con los equipos e instrumentación médica necesaria	11	31	16	46	4	11	4	11	00	00	35	100
16. Los profesionales que laboran en este centro de salud cuentan con la técnica adecuada para manejar los equipos en el área de desempeño	6	17	8	23	10	29	11	31	00	00	35	100
17. El mantenimiento realizado a los equipos es periódico	8	23	17	49	9	26	1	3	00	00	35	100

De la tabla N°8 referido a los equipos del centro de Salud “Siete cuartones”, se obtiene que un 76% de trabajadores percibe que no se cuenta con los equipos e instrumentación adecuada, esto debido probablemente a que las políticas de inversión por parte del MINSA no alcanzan de manera suficiente a este Centro de Salud; casi la tercera parte, está de acuerdo con que los profesionales que laboran cuentan con la técnica adecuada para manejar los equipos (31%) lo cual no es un resultado positivo porque un grupo grande desconoce sobre de la destreza de sus compañeros en el manejo de equipos y otro grupo no cree que haya una adecuada técnica para manejar los equipos del centro de Salud. Un 72% de los trabajadores opina que el mantenimiento que se realiza a los equipos no es periódico, lo que conlleva al rápido deterioro de los equipos.

**TABLA N° 9**

**Medicamentos e insumos médicos del centro de Salud “Siete Cuartones” MINSA-CUSCO**

DE LOS MEDICAMENTOS E INSUMOS MÉDICOS	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		INDIFERENTE		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
18. El centro de salud cuenta con un profesional especialista en gestión de medicamentos e insumos médicos.	13	37	15	43	6	17	1	3	00	00	35	100
19. Los insumos médicos y materiales para el tratamiento de los pacientes son suficientes.	13	37	16	46	4	11	2	6	00	00	35	100
20. Los insumos médicos y medicamentos son de buena calidad	4	11	16	46	3	9	8	23	4	11	35	100

De la tabla N° 9 referido a los medicamentos e insumos médicos del centro de Salud “Siete cuartones” MINSA-CUSCO, se obtiene que el 80% del personal opina que el centro de salud no cuenta con un profesional especialista en gestión de medicamentos e insumos médicos, dicha carencia refleja como resultado que una mayoría también opine que los insumos médicos y materiales para el tratamiento de los pacientes no son suficientes (83%) y que los insumos médicos y medicamentos no son de buena calidad (57%).

**TABLA N° 10**

**Control de productos e infraestructura del centro de Salud “Siete Cuartones”  
MINSA- CUSCO**

DEL CONTROL DE PRODUCTOS E INFRAESTRUCTURA	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		INDIFERENTE		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
21. Se cuenta con un sistema de inventario adecuado para el control de medicamentos e insumos médicos	1	3	8	23	4	11	16	46	6	17	35	100
22. Se cuenta con un sistema de actualización de precios de medicamentos e insumos médicos	1	3	5	14	3	9	18	51	8	23	35	100
23. La infraestructura que presenta el Centro de salud es adecuada y está acorde con los estándares para la atención al público.	24	69	11	31	00	00	00	00	00	00	35	100

De la tabla N° 10 referido al control de productos e infraestructura del centro de Salud “Siete cuartones” casi la mitad de ellos está de acuerdo con que se cuenta con un sistema de inventario adecuado para el control de los medicamentos e insumos médicos (46%), esto probablemente porque la rotación de medicamentos e insumos médicos en el centro de Salud es pequeña frente a otros establecimientos de igual jerarquía, por lo que sistemas de registro e inventarios simples son eficientes; más de la mitad está de acuerdo con que se cuenta con un adecuado sistema de actualización de precios (51%) y por último en la tabla podemos ver que todos los trabajadores (100%) opinan que la infraestructura del Centro de Salud sea la adecuada para la atención al público, es un inmueble que ha quedado pequeño y se encuentra deteriorado; esto debido a que no se puede realizar un proyecto de inversión en la infraestructura del local debido a que el inmueble donde funciona el Centro de Salud “Siete Cuartones” del Cusco pertenece a la Beneficencia Pública, institución que se niega a otorgar la cesión definitiva del local al Ministerio de Salud.

**Tabla N° 11**

**Tabla resumen del indicador Gestión de Recursos materiales en el Centro de Salud  
“Siete Cuartones” – Cusco**

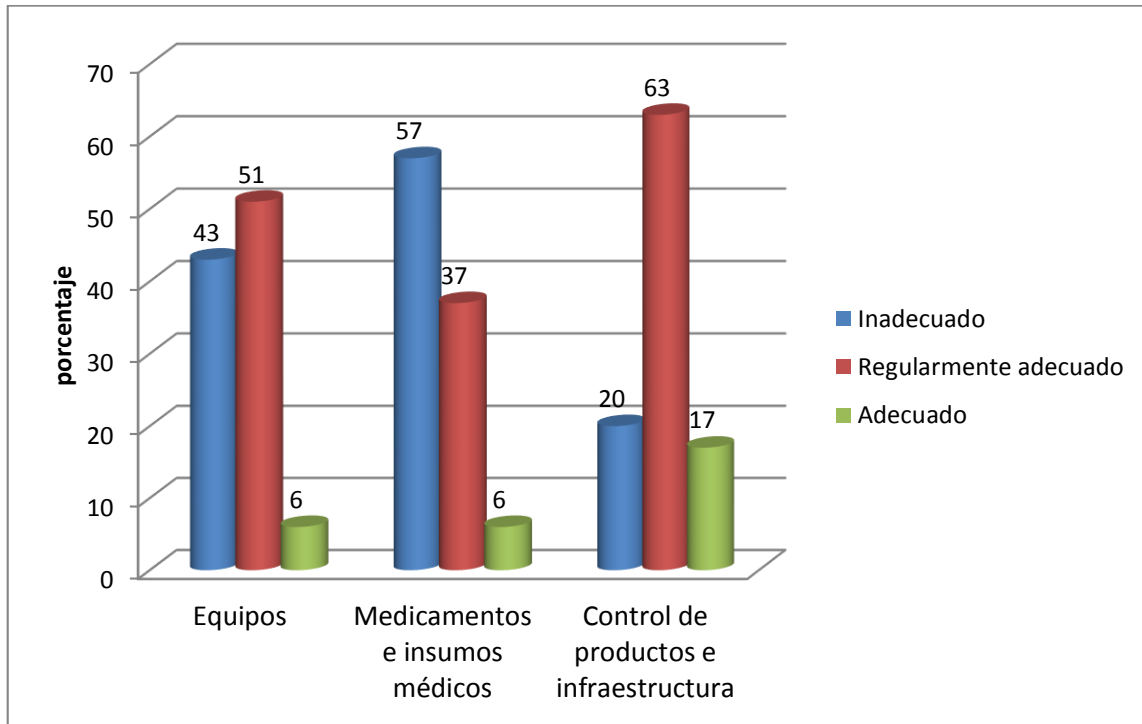
Gestión de Recursos Materiales	Inadecuado		Regularmente adecuado		Adecuado		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Equipos	15	43	18	51	2	6	35	100
Medicamentos e insumos médicos	20	57	13	37	2	6	35	100
Control de productos e infraestructura	7	20	22	63	6	17	35	100

La tabla N° 11 que es una tabla resumen de la gestión de Recursos Materiales, presenta la calificación en general de los trabajadores para cada sub indicador según tres escalas valorativas: Inadecuado, Regularmente Adecuado y Adecuado y cuya determinación se realizó mediante la técnica estadística de la baremación y realizando la sumatoria del puntaje numérico de todos los ítems (preguntas) correspondientes a cada sub indicador, para compararla con el baremo correspondiente. Técnica explicada en el proyecto de investigación (Manejo de resultados).

De los resultados obtenidos para determinar la gestión de recursos materiales, tenemos que la mayoría de trabajadores opina que la existencia de equipos, su manejo y mantenimiento es regularmente adecuada (51%) con tendencia a inadecuada. Más de la mitad de trabajadores también opina que no existe una cantidad suficiente de medicamentos e insumos médicos para la atención y que los que se tiene no son de buena calidad y que esto se debe a no contar con un especialista en gestión de recursos (57%). Una mayoría también opina que el control y manejo de productos así como la infraestructura del centro de salud es regularmente adecuada (63%).

### GRÁFICA N° 5

#### Gestión de Recursos materiales en el Centro de Salud



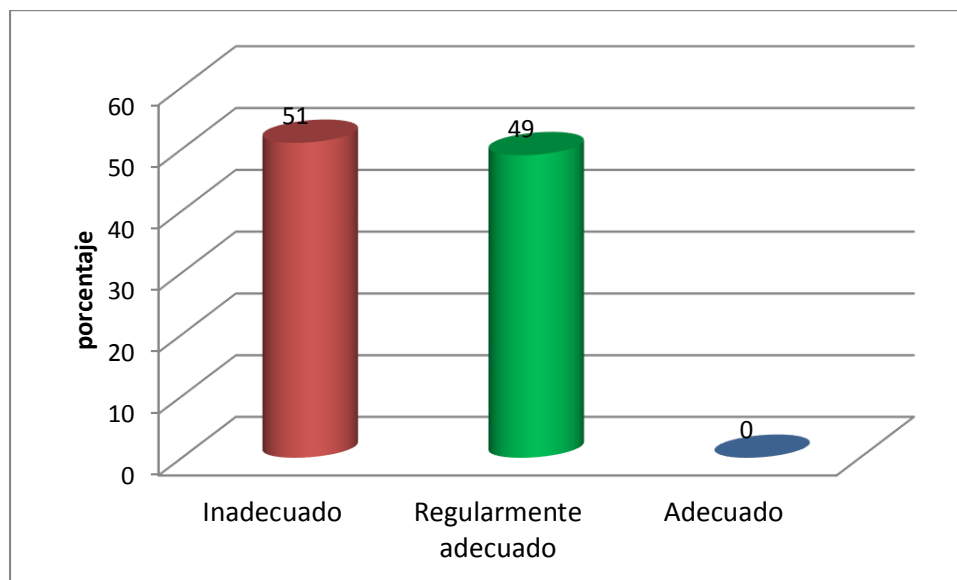
**Tabla N° 12****Gestión de Recursos materiales en el Centro de Salud “Siete Cuartones” Cusco**

Gestión de Recursos Materiales	N°	%
Inadecuada	18	51
Regularmente adecuada	17	49
Adecuada	00	00
Total	35	100%

La tabla N° 12 nos muestra como es la gestión de Recursos Materiales, presenta la calificación en general de los trabajadores para este indicador, según tres escalas valorativas: Inadecuada, Regularmente Adecuada y Adecuada y cuya determinación se realizó mediante la técnica estadística de la baremación y realizando la sumatoria del puntaje numérico de todos los ítems (preguntas) correspondientes a este indicador, para compararla con el baremo correspondiente. Técnica explicada en el proyecto de investigación (Manejo de resultados).

En esta tabla se observa que la Gestión de Recursos materiales en el centro de Salud “Siete Cuartones – Cusco” de manera general es inadecuada (51%); con tendencia a regular (49%), por lo que La gestión de Recursos materiales afectaría a la consecución de los propósitos e intereses de este centro de salud.

**GRÁFICA N° 6**  
**Gestión de Recursos materiales**



#### 4. GESTIÓN DE RECURSOS EN EL CENTRO DE SALUD “SIETE CUARTONES – CUSCO”

**Tabla N° 13**

**Gestión de recursos en el centro de Salud “Siete Cuartones” – Cusco**

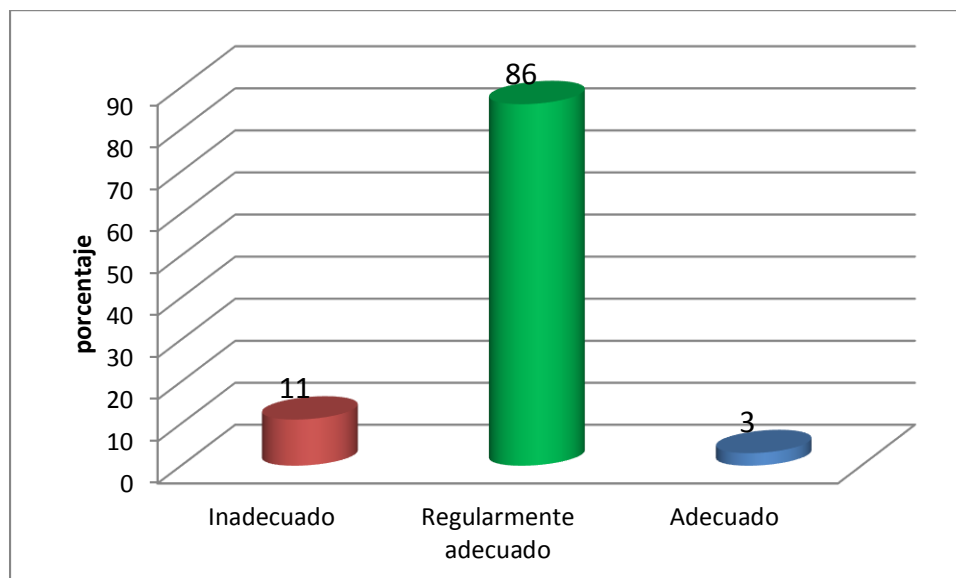
Gestión de Recursos	N°	%
Inadecuada	4	11
Regularmente adecuada	30	86
Adecuada	1	3
Total	35	100%

La tabla N° 13 nos muestra de manera general como es la gestión de Recursos en el Centro de salud “Siete Cuartones” MINSA - CUSCO, presenta la calificación en general de los trabajadores para esta variable de investigación, según tres escalas valorativas: Inadecuada, Regularmente Adecuada y Adecuada y cuya determinación se realizó mediante la técnica estadística de la baremación y realizando la sumatoria del puntaje numérico de todos los ítems (preguntas) correspondientes a esta variable, para compararla con el baremo correspondiente. Técnica explicada en el proyecto de investigación (Manejo de resultados).

En esta tabla se observa que la Gestión de recursos en el centro de Salud “Siete Cuartones” – Cusco es regularmente adecuada (86%).

### GRÁFICA N° 7

#### Gestión de recursos en el centro de Salud



## 5. DISCUSIÓN

Esta investigación tiene como propósito describir cómo es la gestión de recursos en el Centro de Salud “Siete Cuartones” en Cusco, así como la de identificar cuáles son los puntos más débiles de dicha gestión.

En este trabajo se describen dos ejes principales: la gestión de los recursos humanos y la gestión de los recursos materiales.

Se determinó que la mayoría de los trabajadores de este centro de Salud es de sexo femenino (74%), ya que en relación a todos los trabajadores tanto personal asistencial como administrativos, existe un mayor número de Enfermeras y Técnicas en Enfermería y que en nuestro caso particular todas son mujeres. Farias y Zarate en sus trabajos de investigación, encuentran esta misma realidad que se proyecta como una situación común en profesionales de enfermería tanto a nivel nacional como internacional.<sup>1-2</sup>

También es una realidad casi común en los centros de Salud de la ciudad del Cusco que el número de otros profesionales de la salud como médicos, obstetras, tecnólogos médicos, odontólogos, químico farmacéuticos, etc. sea menor en relación al de las enfermeras y técnicas de enfermería, tal como lo hemos visto en este estudio. La realidad en clínicas y hospitales es un poco distinta, donde la relación cantidad de personal de Enfermería versus cantidad de otros profesionales de la salud se equilibra un poco más.

De los resultados de la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud “Siete Cuartones” se encontró que la mayoría está satisfecha a través de los años de servicio en dicho centro de Salud y que esto les ha permitido asumir mayores retos laborales en sus respectivos campos, esto puede deberse a que en el sector Salud se valora bastante la experiencia y los años de servicio, instaurándose un tipo de jerarquía que toma en cuenta estos aspectos.

---

<sup>1</sup> FARIAS, M. “Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo de los Trabajadores de Centros de Atención Primaria de Córdoba”. Trabajo de Investigación . Universidad Nacional de Córdoba.

<sup>2</sup> ZARATE, J “Ambiente Laboral y condición de Salud de los Enfermeros en los Hospitales Regional, Antonio Lorena y ESSALUD de la Ciudad del Cusco” Trabajo de Grado. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.

Según Aguiar y Conde, en los resultados de su investigación para determinar la satisfacción laboral, encuentra resultados muy similares, determinando que los trabajadores se encuentran satisfechos con su trabajo, las dimensiones más valoradas son la de participación en la organización, participación en toma de decisiones y el relacionado con su trabajo en sí. Las variables que mejor predicen el grado de satisfacción laboral total son el nivel educativo y la antigüedad que les ha permitido asumir nuevos retos.<sup>3-4</sup>

En cuanto a recibir incentivos no económicos o reconocimientos a la labor que desempeñan, la gran mayoría indica que no los reciben, este es un punto muy importante que se debe tomar en cuenta si se quiere mejorar la satisfacción laboral, en otros espacios laborales, existe una nueva tendencia para implementar los reconocimientos e incentivos no económicos para el buen desempeño laboral, un ejemplo de los resultados de la implementación de los reconocimientos no económicos son los observados en ESSALUD, donde han dado excelentes resultados. Herzberg afirma que los factores motivadores son los logros, el reconocimiento, la responsabilidad, etcétera. Es decir aquellos factores relacionados con la naturaleza del trabajo y las consecuencias de este.<sup>5</sup>

Otro resultado de la investigación indica que los trabajadores no están satisfechos con el salario que perciben. Esta es una realidad que se viene arrastrando desde hace muchos años y tiene que ver con la situación económica del país, los salarios para el sector salud son establecidos por el Ministerio de Salud y se otorgan principalmente por escalas remunerativas de acuerdo con la profesión que tiene el trabajador, motivo de descontento ya que la diferencia salarial para las profesiones es muy marcada. Como ejemplo podemos decir que los profesionales médicos perciben salarios de hasta cuatro veces más que otros profesionales de salud, y entre las demás profesiones de Salud también hay diferencias remunerativas.

---

<sup>3</sup> AGUIAR, M. “Diagnóstico de satisfacción Laboral del personal del Departamento de Nutrición y dietética del Hospital Universitario de Caracas”. Trabajo de grado. Universidad Católica Andrés Bello.

<sup>4</sup> CONDE, N “Factores sociodemográficos y satisfacción laboral en el centro de salud Belemppampa”. Trabajo de grado Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.

<sup>5</sup> HERZBERG, F Y MAUSNER, B “ The Motivation to Work” Editorial Wiley. New York EE.UU-

Según Aguiar y Zarate” en sus trabajos de investigación sobre satisfacción y condiciones laborales, determinó que dentro de las dimensiones menos valoradas también está el factor relacionado con la remuneración y las prestaciones.<sup>6-7</sup>

Según Zarate, en el Japón los salarios de los trabajadores de los servicios médicos y de sanidad se fijan en convenios colectivos; en EE.UU. la remuneración del personal profesional de hospitales federales se fija sobre la base de estudios comparativos con el sector privado. En Bélgica no existen diferencias en la remuneración básica entre los sectores públicos y privados de la sanidad, en el Perú los salarios los reglamenta el Poder Ejecutivo y el Ministerio de Economía para los hospitales del Ministerio de Salud; en el ESSALUD los sueldos son fijados por la gerencia general y por convenios colectivos.<sup>8</sup>

Al margen de estas diferencias remunerativas y de que ha habido incrementos salariales a lo largo de los últimos años para el sector Salud, aún se percibe que en general los salarios para este sector en el Perú son bajos, lo cual ha motivado muchas protestas y huelgas por parte de los trabajadores.

Los nuevos regímenes laborales como los contratos por CAS han motivado intranquilidad por parte del personal de Salud ya que perciben inseguridad laboral.

En el estudio se encontró que un grupo de los trabajadores opina que no reciben talleres de capacitación periódica, que les permita un mejor desempeño laboral, otro grupo indica que si reciben capacitaciones periódicas. Estos resultados ambiguos pueden deberse a que los cursos de capacitaciones se realizan con mayor énfasis para un sector, en especial para los trabajadores de la parte asistencial especialmente profesionales universitarios de Salud. Descuidando al sector a los profesionales Técnicos y al personal administrativo, también se observa que no hay evaluaciones periódicas.

---

<sup>6</sup> AGUIAR, M. “Diagnóstico de satisfacción Laboral del personal del Departamento de Nutrición y dietética del Hospital Universitario de Caracas”. Trabajo de grado. Universidad Católica Andrés Bello.

<sup>7</sup> ZARATE, J “Ambiente Laboral y condición de Salud de los Enfermeros en los Hospitales Regional, Antonio Lorena y ESSALUD de la Ciudad del Cusco” Trabajo de Grado. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.

<sup>8</sup> ZARATE, J . Ob. Cit.

Echevarría, en su evaluación de la gestión de un sistema de salud encontró una realidad similar, encontró que este sistema de Salud se encontraba en una situación crítica debido a políticas obsoletas y anticuadas de gestión repercutiendo entre otras cosas en un mal manejo de los recursos humanos.<sup>9</sup>

Una gran mayoría de los trabajadores manifiesta que no hay ausentismo laboral y también indican que su trabajo es motivador.

Esto puede deberse a que trabajar ayudando a mejorar la salud de la población es muy satisfactorio. En cuanto al bajo ausentismo podría deberse a que la mayoría de los trabajadores no poseen otros empleos. En el Reino Unido, un informe de la Competition Commission declaró que más del 60% de los médicos de los hospitales del servicio nacional de salud inglés también trabajaban en el sector privado<sup>10</sup>, mientras que en Portugal, el 58% de los trabajadores de los hospitales públicos tienen un segundo trabajo<sup>11</sup>, esta situación presenta consecuencias negativas para el sistema de salud como el absentismo laboral y el bajo rendimiento.

Luego se ha visto en otros estudios que con el tiempo esto puede conllevar a un desgaste tanto físico como mental, riesgo de estrés, cansancio y problemas familiares, mucho más fuerte que en otros rubros laborales<sup>12</sup>.

Como resultado del estudio se evidenció que la mayoría de los trabajadores está satisfecho con el ambiente laboral en el centro de Salud, las relaciones interpersonales entre compañeros, con sus jefes inmediatos y con los pacientes son percibidas de manera favorable, esto se puede deber a que el centro de salud “Siete Cuartones” no es muy grande y existe un número pequeño de trabajadores en relación a otros centros de Salud, todos ellos se conocen y han trabajado juntos muchos años. Se propician continuamente reuniones de sociabilización y confraternidad.

---

<sup>9</sup> ECHEVARRIA, M “Evaluación del modelo de atención y gestión de las unidades de primer nivel del seguro social campesino” Trabajo de Tesis para optar grado de Magister. Escuela Politécnica Nacional Ecuador.

<sup>10</sup> Competition Commission. Private medical services: a report on the agreements and practices relating to charges for the supply of private medical services by NHS consultants. London: HMSO; 1994

<sup>11</sup> Ferrinho P, Lerberghe WV, Fronteira I, Hipólito F, Biscaia A. Dual practice in the health sector: review of the evidence. Hum Resour Health. 2004;2:1-17.

<sup>12</sup> Garcia-Prado A, González P. «El pluriempleo entre los profesionales sanitarios: un análisis de sus causas e implicaciones». *Gaceta Sanitaria* 2006; 20 (Supl 2): 29-40. Disponible el 25/01/2008 en:

<http://db.dovma.es/cgi-bin/wdbcgi.exe/dovma/mrevista.resumen pident=13089481>

Fárias, encuentra un resultado similar en su investigación realizada, donde determina que uno de los factores más valorados en cuanto a las condiciones y medio ambiente de trabajo son las relaciones interpersonales.<sup>13</sup>

En la investigación se encontró que la mayoría de los trabajadores opinan que no se cuenta con los equipos e instrumentación adecuada ni con los insumos médicos suficientes para brindar el servicio de Salud adecuado.

Esto es una problemática que pueden tener la mayoría de centros de Salud en el Cusco y se debe posiblemente a una mala gestión de recursos materiales por parte del MINSA y también por parte de los responsables de la gerencia del Centro de Salud que no priorizan una inversión adecuada que permita contar con equipos modernos ni con los insumos más adecuados.

Tampoco se realizan mantenimientos periódicos a los equipos del Centro de Salud. El resultado son equipos antiguos y desfasados e insumos básicos para trabajar. Saco y Paredes en su estudio realizado en establecimientos de salud de primer nivel de provincias altas encontraron una realidad similar.<sup>14</sup>

También los trabajadores opinan que tanto los insumos y los medicamentos que se expenden en el centro de Salud no son suficientes y muchas veces no son de buena calidad. Araoz en su trabajo de investigación encontró resultados similares en este punto, las malas políticas de gestión en cuanto a suministros de medicamentos provocaron la existencia de serias deficiencias en la atención oportuna del Hospital en estudio.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> FARIAS, M. “Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo de los Trabajadores de Centros de Atención Primaria de Córdoba”. Trabajo de Investigación . Universidad Nacional de Córdoba.

<sup>14</sup> SACO, S. y PAREDES, S. “Grado de Satisfacción Laboral del Usuario Interno en los Establecimientos de Salud de la Red Quispicanchi – Acomayo Cusco. Trabajo de Grado. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.

<sup>15</sup> ARAOZ, T. “Estrategias de suministros de Medicamentos para mejorar la Atención del Hospital Guillermo Díaz de la Vega – Abancay. Trabajo de Grado. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Un punto que ha sido motivo de debate y confrontación en todo el sector Salud del ámbito Nacional es el tema de la eficacia de los medicamentos genéricos versus los medicamentos comerciales y que es un tema que hasta el día de hoy se viene confrontando sobre todo con las nuevas políticas económicas internacionales que se pretenden implementar en el país como el Acuerdo Transpacífico de Asociación comercial (TPP).

El ministerio de Salud del Perú promueve el uso de medicamentos genéricos sobre el uso de medicamentos comerciales indicando que la eficacia es la misma, esto se evidencia en diferentes campañas publicitarias radiales y televisivas. En teoría un medicamento genérico es bioequivalente con su homólogo el medicamento de marca, por lo tanto la eficacia es la misma.

Sin embargo también es necesario conocer que existen distintos laboratorios en diferentes países como China, India, Ecuador, etc. que producen medicamentos genéricos, los cuales deben pasar un riguroso control de calidad para poder ingresar a los diferentes países donde son exportados, si los medicamentos no cumplen con el estándar de calidad, muchos de ellos no ingresan. Lo cual es un indicador que existen laboratorios farmacéuticos que producen medicamentos genéricos de baja calidad.

Es materia de estudio saber de qué laboratorios farmacéuticos y cuáles son los controles de calidad que realiza el Ministerio de Salud mediante sus entes encargados, para adquirir los medicamentos genéricos que son expendidos en todo el territorio nacional en los diferentes establecimientos de salud.

En cuanto a las técnicas e instrumentos usados para realizar el inventario de los insumos médicos y los medicamentos así como la actualización de precios, los trabajadores opinan que si se cuentan con técnicas actualizadas. Esto debido a que existe un área del MINSA (SISMED), encargada directamente en mejorar las técnicas y desarrollar instrumentos cada vez más eficientes y que son instalados en los diferentes centros de Salud y que permiten un mejor control y actualización de los precios.

En esta investigación los trabajadores opinan, que la infraestructura donde funciona el centro de Salud “Siete Cuartones” de Cusco es pésima y que se encuentra en malas condiciones de conservación, el espacio es muy pequeño para poder cumplir con las atenciones a la población. Esto se puede deber a que el local no es propio, sino es propiedad de la beneficencia pública, este hecho imposibilita a que se pueda reconstruir ni ampliar dicho local. Son varios años que vienen solicitando la cesión del local por parte de la beneficencia al MINSA, sin resultados favorables.



## CONCLUSIONES

### PRIMERA

La Gestión de Recursos Humanos en el Centro de Salud “Siete Cuartones” MINSA-CUSCO, es percibida mayoritariamente como regularmente adecuada, por cuanto la Satisfacción Laboral, es percibida por la mayoría como regularmente adecuada, la Capacidad y Rendimiento del trabajador también es percibida por la mayoría como regularmente adecuada y el ambiente laboral es calificado mayoritariamente como Adecuado.

### SEGUNDA

La Gestión de Recursos Materiales en el Centro de Salud “Siete Cuartones” MINSA-CUSCO, es percibida mayoritariamente como inadecuada pero con una tendencia a ser regularmente adecuada, debido a que un poco más de la mitad de los encuestados no cree que se cuente con todos los equipos ni la instrumentación necesaria para la atención de los pacientes; asimismo que la gestión de medicamentos e insumos médicos es inadecuada. En cuanto al control de los productos (bienes) se percibe como regularmente adecuado, debido a que hay un sistema accesible de actualización de precios; sin embargo el punto más álgido es la infraestructura del centro de Salud, que se percibe como inadecuada.

### TERCERA

La Gestión de Recursos en el centro de Salud “Siete Cuartones” – Cusco de manera global es considerada mayoritariamente como regularmente adecuada.

## SUGERENCIAS

- 1) A los especialistas se sugiere, en cuanto a la gestión de la salud realizar un estudio comparativo sobre el desempeño y su satisfacción laboral a nivel de género en el sector salud.
- 2) También realizar un análisis para determinar los factores específicos que mejoren la calidad de vida laboral en un trabajador de salud.
- 3) Se sugiere a especialistas en gestión de la salud determinar cuál es la repercusión en la salud física y mental de sus trabajadores, que laboran hasta una edad mayor a los 65 años.
- 4) Realizar un estudio de planificación e inversión por parte del Ministerio de Salud que mejore el equipamiento y su mantenimiento de los Centros de Salud así como la calidad de los Medicamentos e insumos médicos.
- 5) Contando con el apoyo de la DIRESA-CUSCO, realizar un proyecto que permita gestionar ante la Beneficencia Pública la cesión definitiva del local donde funciona actualmente el centro de salud “Siete Cuartones” MINSA-CUSCO.

## PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

### I. TÍTULO:

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE RECURSOS EN EL CENTRO DE SALUD “SIETE CUARTONES” MINSA-CUSCO.**

### II. PLAN DE ACCIÓN.-

#### 1. OBJETIVO

- Mejorar la gestión de Recursos humanos en el centro de Salud “Siete Cuartones” MINSA-Cusco.

ACTIVIDADES	NIVELES DE RESPONSABILIDAD	TIEMPO	LUGAR	PRESUPUESTO
Realizar un estudio comparativo sobre el desempeño y satisfacción laboral a nivel de género.	Gerencia del Centro de Salud	2 meses	Centro de Salud “Siete Cuartones” MINSA-Cusco	s/4,600.00 soles
Implementar políticas internas de premios e incentivos no económicos al desempeño laboral del trabajador del centro de Salud.	MINISTERIO DE SALUD, DIRESA-CUSCO	1 meses	Centros de Salud	s/1,500.00 soles
Realizar un estudio para determinar los factores específicos que mejoren la calidad de vida laboral en un	Gerencia del centro de salud. Con el apoyo de de la DIRESA CUSCO	6 meses	Centro de Salud “Siete Cuartones” MINSA-Cusco	s/13,800.00 soles Especialista en Gestión de la Salud. s/ 15,000 Economista Por el total del proyecto

trabajador de salud.				
Realizar un estudio para determinar cuál es la repercusión en la salud física y mental de un trabajador de la salud, que labora hasta una edad mayor a los 65 años.	Gerencia del Centro de Salud Apoyo de un profesional Médico y un Psicólogo.	03 meses	Centro de Salud “Siete Cuartones” MINSA-Cusco	s/5,000.00 soles
Implementar políticas de evaluación Semestral para todo el personal, por un Médico asignado y un Psicólogo.	Ministerio de Salud, DIRESA-CUSCO	02 veces al año	Centros de Salud.	Medico evaluación física completa. s/100.00 soles atención por cada servidor x 35 servidores s/3,500.00 soles x 2 veces al año s/ 7,000.00 soles Psicologo Charlas y evaluaciones. s/50.00 soles atención por cada servidor x 35 servidores s/1,750.00 soles x 2 veces al año s/ 3,500.00 soles Total anual s/ 10,500.00 soles
Implementar Convenios con institutos, universidades, Hospitales o Centros de Salud de mayor nivel, para realización de seminarios, talleres, pasantías, diplomados y/o	Ministerio de Salud. DIRESA-CUSCO	Cada 6 meses y a todos los trabajadores por áreas.	Universidades, Institutos, etc.	S/10,000.00 soles anual.

especialidades, que permitan una capacitación adecuada dirigidos a todo el personal del Centro de Salud de “Siete Cuartones” MINSAs-Cusco, en sus respectivas áreas y especialidades.				
Propiciar actividades, talleres, reuniones y otros que permitan evaluar y mejorar las relaciones interpersonales entre trabajadores y con los pacientes en el Centro de Salud “Siete Cuartones” MINSAs-Cusco.	Especialista en gestión de salud. Con apoyo de un Psicólogo.	Cada 2 meses	Centro de Salud “Siete Cuartones” MINSAs-Cusco	S/2,000.00 soles anual. (Actividades) Sesión con el Psicólogo por 35 personas a s/40.00 por persona por 2 sesiones al año s/2,800.00 soles.  Total anual s/4,800.00 soles

## 2. OBJETIVO

- Mejorar la gestión de Recursos materiales en el centro de Salud “Siete Cuartones” MINSAs-Cusco.

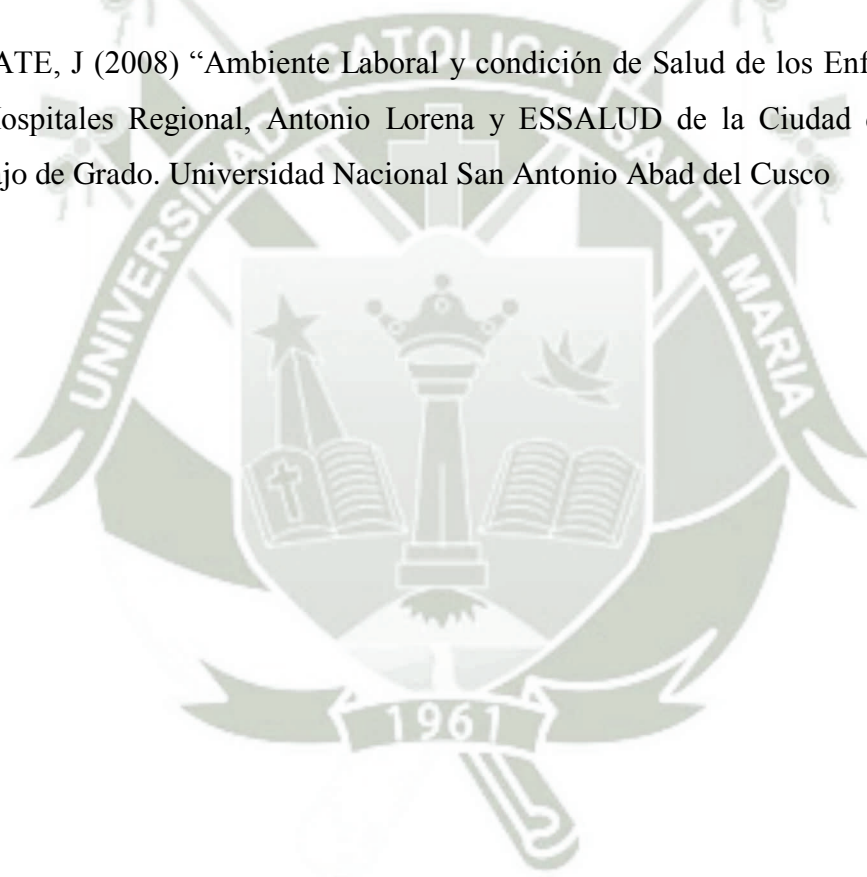
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	LUGAR	PRESUPUESTO
Implementar cursos capacitación permanentes dirigidos a todo el personal del Centro de Salud de “Siete Cuartones” MINSAs-Cusco, en el manejo y	DIRESA-CUSCO	Cada 6 meses	CentroS de Salud del MINSAs-Cusco	S/1,000.00 soles anual. Ing. Electrónico s/400.00 por semestre x 2 s/800.00 soles. Total anual s/1,800.00 soles

mantenimiento de los equipos de trabajo.				
Se implementan cronogramas de mantenimiento de equipos e infraestructura en coordinación con el MINSA.	DIRESA-CUSCO	Cada 3 meses	Centros de salud del MINSA-Cusco	Ing. Electrónico s/3,000.00 soles anual, Tec. Informatica s/2,000.00 soles anual y Tec. en mantenimiento de infraestructura (albañiles, gasfiteros, electricistas) s/2,000.00 soles anual. Total s/7,000.00 soles anual.
Gestionar ante la Beneficencia Pública la cesión definitiva del local donde funciona actualmente el Centro de Salud "Siete cuartones" MINSA-CUSCO.	Especialista en gestión de la salud, en coordinación con la DIRESA CUSCO.	06 meses	Beneficencia Pública.	s/ 1,000.00 soles
Realizar un Proyecto de planificación e inversión para el mejoramiento del Centro de salud "Siete cuartones" MINSA-CUSCO para hacer optima su infraestructura.	DIRESA-CUSCO	6 meses	Centro de Salud "Siete Cuartones" MINSA-Cusco	s/3,000.00 soles. Especialista en Gestión de la salud. Elaboración del Proyecto a cargo de funcionarios del Gobierno regional.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AGUIAR, M (2004)“Diagnostico de satisfacción Laboral del personal del Departamento de Nutrición y dietética del Hospital Universitario de Caracas”. Trabajo de grado. Universidad Católica Andrés Bello.
2. ARAOZ, T. (2010) “Estrategias de suministros de Medicamentos para mejorar la Atención del Hospital Guillermo Diaz de la Vega – Abancay. Trabajo de Grado. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.
3. COMPETITION COMMISSION. Private medical services: a report on the agreements and practices relating to charges for the supply of private medical services by NHS consultants. London: HMSO; 1994
4. CONDE, N. (2008)“Factores sociodemográficos y satisfacción laboral en el centro de salud Belempampa”. Trabajo de grado Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.
5. ECHEVARRÍA, M (2008) “Evaluación del modelo de atención y gestión de las unidades de primer nivel del seguro social campesino” Trabajo de Tesis para optar grado de Magister. Escuela Politécnica Nacional Ecuador.
6. FARIAS, M. (2011) “Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo de los Trabajadores de Centros de Atención Primaria de Cordoba”. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional de Córdoba.
7. FERRINHO P, Lerberghe WV, Fronteira I, Hipólito F, Biscaia A. Dual practice in the health sector: review of the evidence. Hum Resour Health. 2004;2:1-17

8. GARCÍA PRADO A, González P. «El pluriempleo entre los profesionales sanitarios: un análisis de sus causas e implicaciones». *Gaceta Sanitaria* 2006; 20 (Supl 2): 29-40. Disponible el 25/01/2008 en:  
<http://db.doyma.es/cgi-bin/wdbcgi.exe/doyma/mrevista.resumen pident=13089481>
9. HERZBERG, F y MAUSNER, B (2006) “ The Motivation to Work” Editorial Wiley. New York EE.UU.
10. SACO, S. y PAREDES, S. “Grado de Satisfacción Laboral del Usuario Interno en los Establecimientos de Salud de la Red Quispicanchi – Acomayo Cusco. Trabajo de Grado. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.
11. ZARATE, J (2008) “Ambiente Laboral y condición de Salud de los Enfermeros en los Hospitales Regional, Antonio Lorena y ESSALUD de la Ciudad del Cusco” Trabajo de Grado. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco



# ANEXOS



# **ANEXO N° 1**

## **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA DE GERENCIA EN SALUD**



**GESTIÓN DE RECURSOS EN EL CENTRO DE  
SALUD “SIETE CUARTONES-MINSA”  
CUSCO - 2015**

Proyecto de Tesis presentado por el  
Bachiller:

**MARIO JESÚS URRUNAGA ORMACHEA**  
para optar el Grado Académico de  
**MAGÍSTER DE GERENCIA EN SALUD**

**AREQUIPA – PERÚ**  
**2015**

## I. PREÁMBULO

Hoy en día, todas las organizaciones que prestan servicios están inmersas en un mundo cada día más competitivo donde la preocupación está en la gerencia de la calidad de sus productos o de sus servicios. Los clientes, constantemente exigen un servicio que cumplan o superen sus expectativas de compra, lo que ha hecho que las organizaciones diseñen e implementen estrategias de optimización de procesos que ayuden a la consecución de los objetivos o resultados de la organización en el corto o largo plazo.

Un sector muy importante y también dedicado a brindar servicios es el sector Salud, en nuestro país el sector salud ha mostrado un crecimiento importante, debido a la demanda de una población que cada día aumenta.

Para cumplir sus objetivos el Ministerio de Salud ha planteado diferentes estrategias y reformas a lo largo de estos años que le permitan ponerse al nivel de los nuevos sistemas de salud en el mundo y con el fin de alcanzar mejores resultados.

Uno de los procesos que el Sistema de Salud siempre ha considerado que se debe optimizar es la gestión de recursos tanto los recursos humanos como los recursos materiales convirtiéndose de esta forma en la herramienta esencial para el buen funcionamiento de los servicios de salud.

Sin embargo se sabe que existen carencias y deficiencias en los procesos de gestión de los recursos, sobre todo los que tienen que ver con los centros y postas de salud que son establecimientos más pequeños o de menor jerarquía en relación a los hospitales u otros establecimientos de salud más grandes como clínicas.

Una prueba de estas deficiencias en la gestión de los recursos, se puede evidenciar en el centro de salud “Siete Cuartones” en la ciudad del Cusco y que puede reflejar también la realidad frente a este tema de otros establecimientos de Salud.

A nivel de los recursos humanos, se puede comprobar que existe menos personal del que se necesita, falta capacitaciones permanentes, las horas de trabajo no son adecuadamente distribuidas produciendo agotamiento físico y mental, no se cuenta con la implementación de sistemas que permitan la interacción de todo el personal, hay rotaciones de funciones sin previa capacitación, existen muchos trabajadores de edad muy avanzada repercutiendo esto en su propia salud y en el cumplimiento de sus funciones, todo esto repercute en una mala Calidad de Vida Laboral.

Estas son algunas de las deficiencias frente a la gestión de los recursos humanos de este centro de Salud, lo cual se refleja en la insatisfacción de los pacientes que muchas veces no reciben el servicio de forma satisfactoria ni el trato cordial y amable que debe caracterizar siempre a un establecimiento de salud.

A nivel de los recursos materiales también existen problemas, pues no se cuenta con un eficiente área de mantenimiento de equipos, no hay un adecuado manejo de suministros generando su agotamiento rápidamente, no hay una correcta política de inventarios, entre otros problemas más.

Esto también causa que no se puedan brindar de forma adecuada los servicios completos de salud, generando una insatisfacción de los pacientes.

Esta situación por la que atraviesa el Centro de salud “Siete Cuartones” del Cusco y que puede ser también una imagen repetitiva de otros centros y postas de salud motiva a la presente investigación, cuyo fin fundamental es determinar cómo es la gestión de Salud en este Centro e identificar cuáles son los principales problemas dentro de la gestión de recursos: A nivel de recursos humanos sobre todo dando énfasis en determinar cuáles son las Condiciones de Vida Laboral y a nivel de recursos materiales con el fin de cambiar y/o optimizar los servicios y productos que se ofrecen con el fin de alcanzar un buen nivel de competitividad y logrando la satisfacción de los pacientes como fin fundamental.

Con este fin, el presente estudio se debe realizar en dos ejes o líneas de trabajo dentro del área de gestión.

- a. Gestión de los recursos humanos del centro de Salud “Siete Cuartones” de Cusco.
- b. Gestión de los recursos materiales del centro de Salud “Siete Cuartones” de Cusco.



## II.- PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Enunciado del problema

GESTIÓN DE RECURSOS EN EL CENTRO DE SALUD “SIETE CUARTONES” – MINSA CUSCO 2015.

#### 1.2. Descripción del problema

##### 1.2.1. Campo, área y línea de investigación

- a. **Campo** : Ciencias de la salud.
- b. **Área** : Gerencia en Salud.
- c. **Línea** : Recursos.

##### 1.2.2. Operacionalización de variables

Variable	Indicadores	Sub-indicadores
<b>“ Gestión de recursos”</b> (La gestión de recursos, consiste en las estrategias empleadas para el manejo eficiente de los medios con los que cuenta una institución o empresa, que pueden ser el personal o los bienes tangibles o intangibles, con el objetivo de que éstos permitan la satisfacción de los intereses.)	<b>Gestión de recursos humanos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción Laboral.</li> <li>• Capacidad y rendimiento del trabajador.</li> <li>• Ambiente Laboral.</li> </ul>
	<b>Gestión de recursos materiales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos.</li> <li>• Medicamentos e insumos médicos.</li> <li>• Control de productos e infraestructura</li> </ul>

##### 1.2.3. Interrogantes de investigación

- a. ¿Cómo se presenta la gestión de recursos humanos en el centro de Salud “Siete Cuartones” – MINSA Cusco?
- b. ¿Cómo se presenta la gestión de recursos materiales en el centro de Salud “Siete Cuartones” – MINSA Cusco?

#### 1.2.4. Tipo y nivel de investigación

##### a. Tipo de investigación:

El tipo de investigación es de campo, porque la fuente de los datos serán recibidas de primera mano, es decir mediante un instrumento de recolección de información de campo.

##### b. Nivel de investigación:

El nivel de investigación es descriptivo pues se pretende describir como es la gestión de recursos en el centro de Salud “Siete Cuartones” –MINSA Cusco.

#### 1.3. Justificación del problema

Describir como es la gestión de los recursos tanto humanos como materiales en el Centro de Salud del MINSA “Siete Cuartones” del Cusco resulta importante, para identificar cuáles son los puntos débiles en dicha gestión, permitiendo proyectar dichos problemas a otros centros de Salud de igual jerarquía, con el fin de plantear soluciones y mejoras en la gestión de los recursos, pues muchas veces diversos programas propuestos por el estado peruano, destinados a mejorar la gestión de la salud en el Perú, no alcanzan a los centros de salud de menor jerarquía, los que terminan presentando una serie de problemas sobre todo en la gestión de sus recursos.

Un punto poco contemplado para una gestión de recursos en nuestra realidad peruana y no así en la de otros países, es tomar en cuenta la Calidad de Vida Laboral que tiene que ver con la satisfacción laboral de los trabajadores, en cuanto a lo salarial, ambiente laboral, salud física, salud psicológica y salud familiar. El presente estudio ayudará a brindar mayor información de cuál es la situación real y la perspectiva

de cada trabajador, para tener una visión más completa y moderna de cómo debe enfocarse una gestión de recursos.

### **Conveniencia**

La investigación es conveniente porque al identificar los problemas relacionados a la gestión de los recursos en el centro de Salud de Siete Cuartones se podrán plantear las soluciones necesarias, además los resultados se podrán proyectar a otros centros de salud de igual o diferente jerarquía, permitiendo proponer soluciones globales para la mejora de la gestión de los recursos.

### **Relevancia social**

La investigación tiene relevancia social, porque identificando los problemas en la gestión de recursos del Centro de Salud Siete Cuartones, y planteando las soluciones respectivas, se garantiza la satisfacción de los pacientes en cuanto a los servicios prestados, de los trabajadores y la correcta rentabilidad para el centro de Salud.

### **Originalidad**

El trabajo desde todo punto de vista es original, porque pretende describir los problemas en la gestión de los recursos de un centro de Salud que es un establecimiento de salud de mejor jerarquía en relación a los hospitales, clínicas etc.

Además pretende describir la situación real de los trabajadores y su perspectiva frente a su empleo. Para plantear soluciones innovadoras en los nuevos enfoques de gestión de recursos.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. Gestión de recursos

La literatura ofrece diversas definiciones del concepto de recurso, se considera que son todos aquellos activos tangibles e intangibles vinculados a la empresa que permitan producir de forma eficiente una determinada oferta de productos y servicios que logre proporcionar valor en uno o varios segmentos del mercado<sup>1</sup>. Posteriormente, desde un punto de vista organizativo y estratégico, se afirma que los recursos de una empresa incluyen todos los activos, procesos organizativos, atributos empresariales, información, conocimiento, etc., controlados por la empresa, que permitan a la misma concebir e implementar estrategias<sup>2</sup>.

De acuerdo a estas definiciones un recurso viene a ser un medio de cualquier clase que contribuye en una empresa a lograr aquello que se pretende.

Por otro lado Díaz et al dice que la Gestión consiste en guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución<sup>3</sup>.

La gestión de recursos, por lo tanto, consiste en el manejo eficiente de estos medios, que pueden ser tanto tangibles como intangibles, para alcanzar los fines propuestos y la satisfacción de los intereses.

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos es necesario que cuente con una serie de recursos o elementos que conjugados contribuyan a su funcionamiento adecuado. Estos recursos se dividen en:

---

<sup>1</sup> WERNERFELT B. Strategic Management Journal 5, no. 2, April-June. Pp. 171-180

<sup>2</sup> BARNEY, J. B & Wright, P.M. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management, 37(1), 31-40.

<sup>3</sup> DIAZ A. et al Revista Ibero Americana "Estrategias de Financiamiento y gestión en la gestión de la educación superior

- Recursos humanos
- Recursos materiales
  - Físicos (Insumos e infraestructura)
  - Financieros
  - Tecnológicos (Equipos)

Las personas, el dinero, la tecnología y hasta el tiempo pueden ser considerados, según el contexto, como recursos susceptibles de ser administrados. La correcta administración de cada uno de estos recursos ayudará a que la operatoria de un conjunto sea más eficiente.

Para el buen funcionamiento de un centro de salud, son fundamentales además de los recursos humanos y los recursos materiales, adecuadas políticas de gestión. Por tanto, al margen de la suficiencia y competencia de los mismos, es muy importante, contar con una **dirección y gestión efectivas**, es decir que sepan utilizar los recursos con los que se cuentan, tomando las decisiones más relevantes, hasta lograr los objetivos propuestos. Según Martínez la Gestión de recursos es la aplicación de los conocimientos y experiencia en la toma de decisiones<sup>4</sup>.

### 2.1.1. Gestión de recursos humanos

Las personas que laboran en una empresa son uno de los activos más importantes de esta así como uno de los factores determinantes en su progreso. Por otro lado también se reconoce que las cualidades, actitudes y comportamiento de los empleados en conjunto con otros factores, desempeñan un rol muy importante en la determinación del éxito de esta<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Martínez Luis. Clima Organizacional como factor de eficiencia laboral en la oficina general de administración de producción. México. Universidad Nacional autónoma de México

<sup>5</sup> Bayo A. & Merino J. "Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry", 5(3): Pp 175-199

La gestión de recursos humanos es una disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes<sup>6</sup>.

Según WAYNE R.,Mondy, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del mismo individuo, de la propia organización y del país en general<sup>7</sup>.

WAYNE R., Mondy también indica que dentro de los aspectos que comprende la administración de personal, uno de los más importantes es, sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador<sup>8</sup>.

Una gestión de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo<sup>9</sup>.

Significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable<sup>10</sup>.

La gestión de recursos humanos es entonces uno de los campos más importantes de una organización y puede quedar en manos de una persona o de un departamento.

Las políticas de **RR.HH.** (recursos humanos) tienen el objetivo de alinear el esfuerzo de los empleados con la estrategia de la empresa.

Varios autores manejan diferentes perspectivas sobre la gestión de los recursos humanos por ejemplo Dessler menciona como políticas para la

---

<sup>6</sup> ARIAS G., Fernando. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Trillas.

<sup>7</sup> WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Prentice-Hall. México. Pág. 4

<sup>8</sup> Ibid. Pág. 45.

<sup>9</sup> DAVIS K. & WERTHER W. “Administración de personal y recursos humanos” México: Ed. McGraw-Hill, Pp395.

<sup>10</sup> Ibid. Pág. 56.

gestión de recursos humanos: los análisis de puestos, reclutamiento, la selección, la orientación, la capacitación, el desarrollo, la administración de sueldos, salarios, incentivos, prestaciones y evaluación<sup>11</sup>.

Por otra parte Chiavenato<sup>12</sup>, hace referencia a cinco procesos en la gestión de recursos humanos: la provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control de personal. Menciona que no es necesario seguir un orden debido a que estos subsistemas no se relacionan entre si de una sola y específica manera, pues son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc.

**Los cinco procesos básicos de la administración de personal según Chiavenato.**

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
<b>Provisión</b>	Quién ira a trabajar en la institución.	Reclutamiento de personal. Selección de personal.
<b>Aplicación</b>	Qué harán las personas en la institución.	Integración de personas. Diseño de Cargos. Descripción y análisis de cargos. Evaluación del desempeño.
<b>Mantenimiento</b>	Como mantener a las personas trabajando en la institución.	Remuneración y compensación. Beneficios y servicios sociales. Higiene y seguridad en el trabajo. Relaciones sindicales.
<b>Desarrollo</b>	Como preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación Desarrollo organizacional.
<b>Seguimiento y Control</b>	Como saber quiénes son y que hacen las personas.	Base de datos o sistema de información. Controles– Frecuencia- balance social.

<sup>11</sup> DESSLER G. “Administración de Personal” octava Edición Editorial Prentice Hall.

<sup>12</sup> CHIAVENATO I. “Administración: proceso administrativo” Mc Graw Hill Edición 3 Colombia. (Pp.159-160).

Una de las principales tareas de la gestión de recursos humanos dentro de un centro de trabajo es buscar la forma de utilizar de la mejor manera la **capacidad laboral y rendimiento de los empleados** bajo criterios de coste, un buen **ambiente laboral** (compañerismo) y el desarrollo y la **satisfacción laboral** de cada trabajador. La intención es que el empleado se sienta satisfecho con su trabajo y que se brinde para alcanzar las metas de su institución o empresa.

Otro aspecto clave en la administración de recursos humanos y que tiene que ver con lograr la satisfacción laboral es tener una adecuada **política salarial**, que se propone distribuir en forma equitativa el presupuesto para retribuir al personal en un periodo de tiempo determinado, siguiendo criterios relacionados con escalas salariales, méritos y la eficacia de cada uno.

#### **Calidad de vida laboral.-**

El término 'CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO' traducido al inglés quiere decir "QUALITY OF WORK LIFE" (QWL). Y abarca los temas de satisfacción laboral y ambiente laboral.

Según Werther William B. La Calidad de Vida Laboral de una organización es el entorno, el ambiente laboral, el aire que se respira en una organización. Hay empresas que tienen un buen ambiente y otras que lo tienen malo.<sup>13</sup>

Según Robbins, Stephen P. Calidad de Vida Laboral, se refiere al proceso por el que una organización responde a las necesidades de los empleados, estableciendo mecanismos que les permiten participar por completo en las decisiones que diseñan su vida en el trabajo, es decir lograr una satisfacción laboral.<sup>14</sup>

Según Chiavenato, I. Calidad de Vida Laboral en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. La calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores,

---

<sup>13</sup> WERTHER W. "Administración de Recursos Humanos" Mc Graw Hill Edición 7 Colombia

<sup>14</sup> ROBBINS S. "Fundamentos del trabajo Organizacional" Editorial Prentice Hall México

como satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir, posibilidad de participar. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.<sup>15</sup>

Para que exista satisfacción laboral y buen ambiente laboral se debe tener en cuenta las condiciones en los que se desarrolla el trabajo.

Según Peiró, J. M. y Prieto, F, en su “Tratado de Psicología del Trabajo” exponen que son condiciones de trabajo todos aquellos elementos que se sitúan en torno al trabajo sin ser el trabajo mismo, es decir el conjunto de factores que lo envuelven”<sup>16</sup>.

Por lo tanto se ha definido que las condiciones de trabajo se refieren a las circunstancias en las que el trabajo se realiza y se refieren a la exposición a los riesgos físicos, químicos, mecánicos (que provocan accidentes y demandan esfuerzos músculo-esqueléticos intensos) y biológicos, y a la organización del trabajo. Además en estos estudios se enfatiza la relación entre desempeños y la predisposición de los individuos a estados emocionales positivos. Esas cuestiones, que se acercan a una dimensión más psicológica de la Calidad de Vida Laboral, son importantes pero insuficientes para explicar la complejidad de la vida en los centros de trabajo.

Se entiende que la noción de Calidad de Vida Laboral abarca tanto las características personales (aspecto más psicológico o subjetivo) como las condiciones y estructuras de trabajo ofrecidas por la organización (aspecto más

---

<sup>15</sup> CHIAVENATO I. “Administración: proceso administrativo” Mc Graw Hill Edición 3 Colombia. (Pp.159-160).

<sup>16</sup> PEIRÓ, J. M. y Prieto, F. Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen 1: La actividad laboral en su contexto. Editorial Síntesis Psicología, Madrid, 1996.

objetivo). Se considera que en el centro de la CVL está la persona y sus reacciones respecto al entorno y condiciones laborales<sup>17</sup>.

Así, en la presente tesis Calidad de Vida Laboral es entendida como el resultado de las condiciones proveídas por una organización, las cuales impactan en la salud física, emocional y psicológica del trabajador dando como resultado en una satisfacción laboral y un ambiente laboral determinado.

La finalidad básica es crear un ambiente laboral que sea excelente para los empleados, además de que contribuye a la salud económica de la organización.

Los elementos de un programa típico que pretende mejorar la Calidad de Vida Laboral comprenden muchos aspectos como: comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de puestos. Además estos programas de vida laboral ponen en relieve el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional, y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

Se considera que la Calidad de Vida Laboral ofrecida por una organización y percibida como satisfactoria por los empleados, repercute positivamente en la salud física, psíquica y emocional del trabajador, impactando favorablemente en los desempeños y resultados organizacionales<sup>18-19</sup>

En este sentido, la Calidad de Vida Laboral y sus relaciones con la Eficacia institucional, es importante para la supervivencia de la institución o empresa.

Los estudios de Efraty y Sirgy , Lau y May, Harter et al., demuestran que las organizaciones que generan bienes y/o servicios de calidad a través de adecuadas condiciones de trabajo, así como oportunidades de desarrollo

---

<sup>17</sup> MIRVIS, P.H. and Lawler, E.E. Accounting for the Quality of Work Life. *Journal of Occupational Behaviour*. 5. 197-212

<sup>18</sup> MAY, B. E., Lau, R. S. M., & Johnson, S.K.” A longitudinal study of quality of work life and business performance”. *South Dakota Business Review*, 58 (2), Pp 3-7.

<sup>19</sup> HARTER, J.K., Schmidt, F.L. & Keyes, C.L “ Well – Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallop Studies. Pp 205-224.

personal/profesional para sus empleados, también son las que obtienen mayores ganancias y mejor consideración social.<sup>20-21-22</sup>

Es más, hoy existe una visión compartida acerca de que un sistema eficaz, requiere necesariamente, ciertas características organizacionales, en las cuales se destaca la calidad de sus profesionales.<sup>23</sup>

- **Mediciones de la Calidad Vida Laboral**

Las evaluaciones de Calidad de Vida Laboral pueden ser realizadas mediante la utilización de métodos objetivos o subjetivos. En la aproximación objetiva se evalúan las condiciones físicas del entorno laboral (seguridad, higiene, iluminación); de la organización (horarios, salarios), y de los trabajadores (carga física, rendimiento) a través de informaciones, casi siempre cuantitativas, proporcionadas por los representantes y/o documentos procedentes de la organización, además se pueden hacer revisiones de literatura científica que proporcione información. Entre los instrumentos más utilizados están listados, perfiles y check-list.

Por otra parte, la aproximación subjetiva posibilita evaluar la percepción, juicio y opinión que tienen los empleados respecto a sus condiciones de trabajo y entorno laboral.

Recoge información que puede ser cualitativa o cuantitativa de variables individuales como la satisfacción, la motivación, la identificación, el compromiso con el trabajo y con la organización, entre otras. Las técnicas más utilizadas en este enfoque son la observación, la entrevista y, especialmente, los cuestionarios.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> MAY, B. E., Lau, R. S. M., & Johnson, S.K. Ob. Cit. Pp 3-7.

<sup>21</sup> HARTER, J.K., Schmidt, F.L. & Keyes, C.L Ob. Cit. Pp 205-224.

<sup>22</sup> SIRGY JM, Efraty D, Siegel P , Lee DJ “A new measure of quality of work life (QWL), based on need satisfaction and spillover theoretic”. Social Indicators Research. Dordrecht .55 (3).

<sup>23</sup> QUIJANO, S.,Cornejo,J.M, Yepes, M. & Flores, R. “La calidad de los procesos y recursos humanos como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida” Anuario de Psicología, vol. 36, nº 1, 7-36 Universitat de Barcelona

<sup>24</sup> SEGURADO, A. & AGULLÓ, E. “Calidad de vida laboral: Hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social”. Vol. 14, nº 4, pp. 828-836

Ambas metodologías presentan limitaciones por sí solas y son insuficientes para dar cuenta de un concepto tan amplio y complejo como el de la Calidad de Vida Laboral. En este sentido, varios autores recomiendan la integración de la medición objetiva con la subjetiva como una alternativa que puede minimizar la fragmentación y el sesgo en las evaluaciones de la CVL.

- **Percepciones objetivas de la calidad de vida laboral.-**

La calidad de vida laboral (CVL) ha sido entendida, conceptuada y evaluada de formas distintas por los investigadores. Probablemente, una de las razones para tanta diversidad, es que la CVL es un fenómeno cambiante, determinado por las condiciones particulares de cada organización, y también por las tipologías de personalidad de los individuos. Además, la realidad laboral tanto en los países desarrollados como en los en vías de desarrollo, también es muy diversificada. Sin embargo todas las investigaciones conocidas convergen en 10 categorías más destacadas.

- **Las 10 categorías objetivas más destacadas de la Calidad de Vida Laboral**

- 1) Seguridad del ambiente físico de trabajo (riesgos laborales)
- 2) Oportunidad de promoción y adelanto futuro
- 3) Autonomía (control de la tarea, autoridad de decisión)
- 4) Remuneración
- 5) Relaciones con otros: compañeros y jefes
- 6) Beneficios y recompensas
- 7) Satisfacción de necesidades sociales (pertenencia, afiliación)
- 8) Comunicación entre grupos y comunicación organizacional
- 9) Satisfacción con el trabajo
- 10) Estabilidad en el empleo.

### **Satisfacción de necesidades básicas (Maslow)<sup>25</sup>**

**Físicas** (temperatura, iluminación, ruido, espacio, mobiliario, recursos materiales, tecnología y su disponibilidad, satisfacción con el entorno del puesto de trabajo, infraestructura, condiciones físicas del ambiente de trabajo); **de seguridad** (seguridad e higiene, protección de enfermedades y daños dentro y fuera del trabajo, seguridad del ambiente físico de trabajo, riesgos laborales, ambiente seguro, exposición a riesgos); **económicas y familiares** (sueldo y beneficios);

### **Satisfacción de necesidades superiores (Maslow)<sup>26</sup>**

**Sociales** (relaciones interpersonales, pertenencia, afiliación, interacciones con compañeros y jefes, sentimiento de ser familia, disfrutar de trabajar con otros, apoyo social compañeros y jefes, integración social en la empresa, confianza); **de estima** (autoestima, auto-eficacia, reconocimiento, aprobación, status); **de autorrealización** (auto-actualización, uso de habilidades superiores, desarrollo personal y profesional, crecimiento, conocimiento, aprendizaje, mejoría de habilidades profesionales, creatividad en el trabajo, desarrollo de talentos y capacidades, logros).

**Características del puesto de trabajo (Hackman y Oldham)<sup>26</sup>**: significado, importancia, variedad, desafío, autonomía, responsabilidad personal, grado de responsabilidad, autoridad en la decisión, trabajar con independencia, participación en elección y distribución de tareas, feedback, retroalimentación, conocimiento de los resultados, identidad con la tarea.

**Sistemas de gestión RRHH**: retribución económica (salarios, remuneración adecuada y justa, equidad y justicia en el pago, beneficios intrínsecos y extrínsecos), participación en los beneficios de la empresa, estabilidad salarial, seguridad o estabilidad en el empleo, seguridad social, formación, entrenamiento ofrecidos, oportunidades de desarrollo profesional, políticas de promoción y sistemas de evaluación del rendimiento.

---

<sup>25</sup> MASLOW, A. H. "La amplitud potencial de la naturaleza humana". México, D. F.: Trillas

<sup>26</sup> HACKMAN, J. R. & Oldham, G. R. "Motivation through the design of Work" Pp250-279

**Procesos Organizacionales:** comunicación grupal y organizacional; procesos de comunicación, expresar quejas, ofrecer sugerencias, libertad de expresión, percepción de confianza y justicia, participación (toma de decisiones), estímulo a la participación en el ambiente de trabajo, intervenir en decisiones, liderazgo y/o supervisión orientados a la tarea o las personas.

### **Percepciones subjetivas sobre la Calidad de Vida Laboral.-**

Peiró resalta que en función de las condiciones ofrecidas y de las propias experiencias laborales de los trabajadores, la Calidad de Vida Laboral podrá ser percibida como mayor o menor. Argumenta que cabe analizar el concepto Calidad de Vida Laboral, desde la experiencia subjetiva de las personas que están inmersas en el trabajo. Además, hay que considerar que las experiencias y los criterios de evaluación se construyen en un entorno social y en interacción con los otros<sup>27</sup>.

En este sentido es importante incluir la percepción de los trabajadores respecto a cuales son los aspectos relevantes para conformar su Calidad de Vida Laboral, con el propósito de responder a la siguiente cuestión:

¿La calidad de vida laboral significa lo mismo para investigadores y trabajadores?

Para responderla se debe determinar como objetivo general, la conceptualización que tienen los trabajadores sobre la Calidad de Vida Laboral y como objetivos específicos:

- Identificar las categorías de la Calidad de Vida Laboral más relevantes para los trabajadores.
- Averiguar semejanzas y diferencias entre la perspectiva de investigadores y trabajadores.
- Verificar si aparecen nuevas dimensiones relacionadas con los cambios tecnológicos, económicos y sociales del mundo actual.

---

<sup>27</sup> PEIRÓ, J. M. y Prieto, F. Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen 1: La actividad laboral en su contexto. Editorial Síntesis Psicología, Madrid

- Verificar si hay homogeneidad entre los distintos grupos de trabajadores.

### **La Calidad de Vida Laboral en el sector salud**

El trabajo en los servicios de atención de la salud se distingue del de otros ámbitos por tener objetivos de trabajo muy especiales, ya que estos son personas, es decir la población o los pacientes. Así, la actividad que el personal de salud efectúa, contiene riesgos específicos que al momento de interactuar, pueden ser generadores de accidentes o enfermedad para el conjunto de los trabajadores y para cada uno de ellos. Dentro de estos riesgos, los más estudiados son los biológicos (infecciosos), en particular el estudio de la hepatitis y del sida se ha convertido en un problema justificadamente prioritario.

Según Yassi A. Indica sin embargo que las situaciones que más transgreden la integridad física y mental de los trabajadores de la salud son sus condiciones de trabajo y las formas como está organizado<sup>28</sup>.

Esta situación determina condiciones altamente estresantes que favorecen la aparición de trastornos físicos, psíquicos y psicosomáticos. Las transformaciones por las que atraviesan los sistemas de salud, ejercen también una influencia sobre la salud de los trabajadores y la calidad del servicio que prestan<sup>29</sup>.

Entre los factores que se han identificado como intensificadores de los riesgos ocupacionales a los que se exponen los trabajadores del sector salud, se encuentran:

- 1) El incremento en la demanda de asistencia;
- 2) La mayor complejidad de las tareas,
- 3) La inestabilidad del empleo y el pluriempleo;
- 4) La prolongación de jornadas de trabajo.

---

<sup>28</sup> YASSI A. Centros y servicios de asistencia sanitaria. In: Stellman JM, editor. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. 3a Ed. v. 3. Madrid: Organización Internacional del Trabajo/Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales; 2001. p. 97.2-13.

<sup>29</sup> WALDRON, I., Weiss, C.C. & Hughes, M.E. Interacting effects of multiple roles on women's health. Journal of Health and Social behaviour, 39, 216-236 Waldron et al., 1998

- 5) Las deficiencias en la organización de trabajo: ambigüedad de directivas, inadecuados niveles de comunicación y participación en la toma de decisiones.

Las complejidades del ambiente de trabajo: tensión en las relaciones interpersonales, un clima organizacional que no propicia la creatividad.

- 6) Ausencia de estímulos y de reconocimiento a las iniciativas y logros en el trabajo.

Esto, sumado al impacto de las medidas de contención de costos que reducen tanto la calidad de la formación y de la información sobre seguridad y salud en el trabajo, como la adopción de las medidas de prevención y protección de los riesgos laborales, han generado condiciones que sitúan a las profesiones del sector de la salud entre las ocupaciones más riesgosas.

Por otra parte, cambios en el contexto social, también repercuten sobre el personal de salud. El incremento de la conflictividad social se traduce cada vez con mayor frecuencia en actos de violencia dirigidos al personal de los servicios de salud que trabaja en contacto directo con personas que atraviesan diversas dificultades. Entre las condiciones que inciden en el aumento de la violencia relacionada con el trabajo en el sector salud, se han postulado las siguientes: la pobreza y la marginación del agresor en su comunidad; las insuficiencias del medio en que se presta la atención de salud, o las deficiencias en su organización; una formación y unas competencias inadecuadas del personal encargado de prestar la atención de salud a esta población, y la existencia de un ambiente general de estrés y de inseguridad en el lugar de trabajo.

### **Capacidad y Rendimiento del trabajador.-**

Uno de los autores de mayor renombre en este ámbito, Motowidlo, lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado

presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización<sup>30</sup>.

Por un lado, algunos autores y profesionales consideran el rendimiento en términos de resultados del trabajador (como por ejemplo, el número de pacientes atendidos). Así, por ejemplo, para Campbell, McCloy, Oppler y Saer, la eficacia de un individuo se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento<sup>31</sup>.

Desde una perspectiva histórica, la conducta del empleado ha sido considerada una de las causas de rendimiento laboral siendo éste uno de los medios para evaluar la eficacia del rendimiento (Waldman)<sup>32</sup>.

En las organizaciones se emiten juicios acerca de la eficacia de los trabajadores en función de los resultados que alcanzan. Por esto, se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio del valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento. Sin embargo, como decíamos, existe otro grupo de especialistas y autores para los que lo correcto es considerar el rendimiento como un conjunto de conductas en el entorno laboral, en lugar de definirlo como el resultado de las mismas.

Desde este punto de vista, los términos productividad, excelencia, eficiencia o eficacia se referirían a los resultados, mientras que el rendimiento se refiere a los comportamientos que se dirigen a la consecución de dichos resultados.

De estas dos interpretaciones, a lo largo de la historia de la evaluación del rendimiento, parece haber dominado la perspectiva conductual, generando una gran cantidad de investigación e interés profesional en las formas conductuales de valorar el rendimiento (desarrollando instrumentos de medida como las escalas de evaluación conductual BARS, escalas de observación conductual

---

<sup>30</sup> MOTOWIDLO, S. “Handbook of Psychology” Copyright © 2003-2014 by John Wiley and Sons

<sup>31</sup> CAMPBELL, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. y Saer, C.E. A Theory of performance. In N. Schmitt, W.C.

<sup>32</sup> WALDMAN, D.A. The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19(3), 510-536

BOS, escalas de expectativa conductual BES (Dolan, Valle, Jackson y Schuler,)<sup>33</sup>.

### **Que medir del rendimiento de los trabajadores**

Generalmente se distinguen 2 tipos diferentes de rendimiento en función de sus consecuencias para la organización (Borman y Motowidlo)<sup>34</sup>:

1. Rendimiento de tarea o intra-rol: se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales, y se compone de diferentes elementos, como: - posesión de los conocimientos, habilidades y/o técnicas necesarias para realizar las tareas - formación para otros trabajos o actualización para los cambios en las demandas de las mismas tareas - aplicación del conocimiento, tareas y técnicas para conseguir los objetivos organizacionales.

2. Contextual o extra-rol: conductas que la organización no exige de manera formal, pero que son necesarias para su éxito global (Brief y Motowidlo, 1986)<sup>35</sup>. Se caracterizan por ser: - voluntarias: nunca están entre las obligaciones del puesto - intencionales: es el individuo quien decide comprometerse con su empresa a través de sus comportamientos - positivas: pretenden beneficiar a la organización - desinteresadas: la principal motivación no es un bien personal, aunque no lo excluya.

Una faceta del rendimiento contextual que últimamente está generando gran interés es la de los comportamientos contraproducentes en el trabajo, que son aquellos comportamientos realizados de forma intencionada, por algún empleado, siendo considerado por la empresa como contrarios a sus intereses.

Entre éstos, podemos señalar:

---

<sup>33</sup> DOLAN, S., Valle, R., Jackson, S. Y Schuler, R. : La Gestión de los Recursos Humanos, 2ª edición, McGraw Hill, Madrid.

<sup>34</sup> BORMAN, W.C. y Motowidlo, S.J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmidt y W.C. Borman (eds), *personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>35</sup> BRIEF, A.P. y Motowidlo, S.J. Prosocial organizational behaviour. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.

- Robo y comportamientos relacionados
- Destrucción de la propiedad
- Mal uso de la información
- Mal uso del tiempo y los recursos
- Realización de comportamientos no seguros
- Absentismo
- Baja calidad del trabajo
- Consumo de alcohol y/o drogas
- Acciones verbales inapropiadas
- Acciones físicas inapropiadas (por ejemplo, acoso sexual).

### **¿Para qué nos sirve la evaluación del rendimiento?**

Ésta puede servir para muy diversos objetivos:

- Tomar decisiones de Recursos Humanos con fundamento: retribución variable (retribuir a los trabajadores en función de su rendimiento, no sólo del puesto que ocupen), promociones, despidos, etc.
- Mejorar el rendimiento de los trabajadores: identificar sus puntos fuertes y débiles, aquellos aspectos en los que debe mejorar.
- Ser instrumento para comunicar normas y valores de la organización: qué se exige de los empleados y cómo conseguirlo.
- Comprobar la validez de otras prácticas de Recursos Humanos: selección (cuál es el rendimiento de los empleados reclutados a través de distintas fuentes), formación (comprobar si sirven los planes de formación para mejorar el rendimiento de los empleados), retribución (qué efectos sobre el rendimiento tiene el sistema de incentivos empleado), etc.

En conclusión, no parece haber duda de que tanto los factores personales como los del sistema influyen en las conductas y los resultados del trabajo, es decir, en el rendimiento laboral. Además de todos los factores situacionales mencionados, debemos tener muy en cuenta la interacción persona-sistema. Cada uno de nosotros posee diferentes valores, motivos, etc., y no

respondemos igual a un sistema determinado. No es sólo el sistema el que puede afectar al trabajador, sino que éste también puede afectar al sistema. La percepción del empleado tiene un papel importante, pues aunque ciertos factores del sistema puedan verse como limitaciones, también es posible, según Guzzo y Gannett<sup>36</sup>, percibirlos como un reto. Este es un aspecto fundamental para la gestión de los recursos humanos en cualquier organización, pues nadie puede negar que hay numerosos aspectos subjetivos de la relación laboral, que son tanto más importantes cuanto que es casi imposible medir todas las características objetivas de cualquier trabajo (Ritter y Anker)<sup>37</sup>.

### **2.1.2. Gestión de Recursos materiales**

#### **a. Recursos Materiales**

Los recursos materiales, en definitiva, son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo. El concepto es habitual en el ámbito de las empresas.

En la actividad cotidiana de una empresa, se pueden distinguir entre distintos tipos de recursos. En Salud los recursos materiales son aquellos bienes tangibles que permiten ofrecer servicios de salud en cuestión. Entre ellos se encuentran las materias primas, medicamentos, insumos médico quirúrgico, equipos, insumos químicos y radiológicos, material de escritorio, etc.

Otros recursos importantes en la operatoria de una institución son los recursos técnicos (como las patentes o los sistemas), los recursos financieros (dinero en efectivo, créditos).

---

<sup>36</sup> GUZZO, R.A. y Gannett, B.A. The nature of facilitators and inhibitors of effective task performance. In F.D. Schoorman and B. Schneider (eds) Facilitating Work Effectiveness, Lexington, MA: Lexington Books

<sup>37</sup> RITTER, J.A. y Anker, R. Buenos y malos trabajos. Opiniones de los trabajadores de cinco países. Revista Internacional del Trabajo, 121(4), 367- 397.

El éxito de cualquier organización dependerá de la correcta gestión de todos estos recursos. Resulta difícil que un Centro de Salud funcione si cuenta con grandes recursos materiales pero falla en los recursos humanos o viceversa.

#### **b. Gestión de recursos materiales**

La gestión de recursos materiales consiste en el proceso de la planeación, programación, adquisición, almacenamiento, distribución y control de los materiales y equipos. Pudiendo identificar de mejor manera los siguientes procesos:

- Etapa de planeación y programación
- Instrumentos para programación
- Plan de suministro y dotación
- Movimiento de materiales y suministros
- Etapa de adquisición
- Etapa de recepción
- Etapa de almacenamiento
- Etapa de distribución
- Etapa de control
- Técnicas para realizar el inventario
- Mantenimiento de equipos

#### **c. Objetivos de una adecuada gestión de recursos materiales**

- Garantizar la disponibilidad oportuna de los materiales y suministros en las instituciones de salud.
- Adquirir los artículos necesarios para la realización de las actividades en la atención de los usuarios de conformidad con el catálogo general de materiales.
- Controlar la administración de materiales y suministros para garantizar el mejor aprovechamiento de los recursos.

**d. Importancia de una buena gestión de recursos materiales**

- Permite prestar un servicio oportuno cuando se cuenta con los materiales y suministros necesarios.
- Se determinan las necesidades reales de los materiales y suministros
- Se lleva a cabo una mejor distribución de los materiales y suministro de acuerdo a las necesidades de los servicios.
- Control de los materiales y suministro a nivel de los servicios de la institución.
- Mejor calidad en la prestación de los servicios.

**e. ¿Cómo mejorar la gestión de recursos materiales?**

- Se debe contar con un especialista en los temas de gestión de Recursos.
- Se deben conocer todas las políticas y normativas planteadas por el ministerio de Salud, para la adquisición, manejo, monitorización y reporte de los recursos materiales que roten en el Centro de Salud.
- Mejorar el rendimiento de aquellos recursos materiales de uso esporádico, centralizándolos en un lugar de fácil acceso, para no tener recursos inmovilizados.

En definitiva, conseguir que al paciente le lleguen los productos y servicios más adecuados a sus necesidades en el momento que se requiera.

**f. Especialista en gestión de recursos materiales**

Un especialista en la gestión de recursos materiales debe tener experiencia en la asistencia; formación en gestión; habilidades en comunicación, capaz de promover cambios en la forma de trabajar y con conocimientos técnicos, tanto de los productos sanitarios como de las normativas generales y específicas. Entre sus funciones destacan:

- Conocer la normativa vigente del Ministerio de Salud (SISMED).
- Conocer sobre la calidad de los diferentes Recursos materiales a adquirir.
- Conocer sobre los equipos, instrumental e insumos que se utilizan en un centro de Salud.
- Realizar la elaboración de los informes de requerimientos y las respectivas especificaciones de los recursos materiales a adquirir.
- Desarrollar estrategias para la monitorización constante de los recursos materiales. (Inventarios, Kardex, PECOSA, etc)
  - Asesorar sobre los materiales que utiliza el personal en su trabajo, garantizando que éstos sean los más adecuados, sean de calidad y seguros tanto para el paciente como para el propio profesional que los utiliza.
  - Formar a los profesionales sanitarios en el uso adecuado de los productos.
  - Colaborar con la División de Gestión en la implantación de técnicas de consumo de suministros, realizando el seguimiento y evaluación del funcionamiento de los mismos.

Al planificar las necesidades del Centro de Salud se consigue una gestión eficaz y se incrementa la satisfacción de pacientes y trabajadores.

**g. Recursos Materiales a tomar en cuenta en el centro de salud para una correcta gestión**

- Medicamentos.
- Equipos e instrumental.
- Materiales Quirúrgicos.
- Reactivos químicos.
- Materiales Radiológicos.

- Accesorios de limpieza y conservación.
- Accesorios de oficina, Etc.
- Infraestructura.

#### **h. Adquisición de Medicamentos e Insumos Médico quirúrgicos para los centros de Salud**

#### **SISTEMA INTEGRADO DE SUMINISTRO DE MEDICAMENTOS E INSUMOS MEDICOS-QUIRURGICOS (SISMED).-**

En el caso del Centro de salud “Siete cuartones” del Cusco al igual que para todos los Centros de salud pertenecientes al MINSA, los recursos materiales como Medicamentos, Insumos, Instrumentación, Equipos y otros materiales son proporcionados por el SISMED (Sistema integrado de suministro de medicamentos e insumos médicos y quirúrgicos).

El SISMED es el conjunto de procesos técnicos y administrativos, estandarizados y articulados bajo los cuales se desarrolla la selección, programación, adquisición, almacenamiento, distribución y utilización de los medicamentos e insumos médico quirúrgicos; así como, el monitoreo, control, supervisión, evaluación y manejo de información en las dependencias y establecimientos del Ministerio de Salud, no pudiendo existir sistemas de suministros paralelos.

Son recursos del SISMED todo el stock de medicamentos e insumos médico-quirúrgicos existente en los almacenes, subalmacenes y/o servicios de Farmacia de la Dirección Regional de Salud, Dirección Sub Regional de Salud, Dirección de Salud, hospitales, institutos especializados, centros de salud, puestos de salud y CLAS, así como los recursos financieros provenientes de los reembolsos de medicamentos e insumos médico quirúrgicos del Seguro Integral de Salud, del Programa de Administración de Acuerdo de Gestión, recursos ordinarios y recursos directamente recaudados por la comercialización de los mismos.

La Dirección de Medicamentos de la DISA, a través del almacén especializado, es responsable de abastecer en forma oportuna el requerimiento de medicamentos e insumos médico-quirúrgicos a los Centros de Salud, Puestos de Salud, CLAS y hospitales que no sean unidades ejecutoras de su ámbito jurisdiccional. El proceso de distribución se efectúa mediante la utilización de Guías de Remisión.

El Centro de Salud, Puesto de Salud, CLAS y hospital que no sea unidad ejecutora realiza su requerimiento al almacén especializado de medicamentos e insumos médico quirúrgicos, a través del Formato Estándar de Requerimientos de Medicamentos (FERM), el cual debe ser firmado por el Jefe del Establecimiento y el Responsable de Farmacia.

El Director de Medicamentos de la DISA tomando como referencia la información de consumo, perfil epidemiológico y los indicadores de gestión, evalúa la racionalidad del requerimiento, estando facultado a modificarlo bajo su responsabilidad.

### **Recursos Financieros**

Son los recursos propios y ajenos de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades, dentro de estos recursos tenemos:

Recursos Propios: Dinero en efectivo, aportaciones de los socios, utilidades.

Recursos Ajenos: Prestamos, Créditos bancarios, Emisión de valores (cedulas, bonos, etc.).

En el presente proyecto de tesis no se considera como indicador para la gestión de recursos, la gestión de recursos financieros, debido a que todos los insumos, equipos, salarios, mantenimiento de equipos e infraestructura y todos los procesos que necesitan dinero para su consecución son proporcionados por el Estado Peruano mediante el Ministerio de Salud y la dirección regional de Salud, para todos los Centros de Salud del Perú.

Del mismo modo todos los ingresos que genera un Centro de Salud, de todos los servicios que presta son revertidos al Estado mediante depósitos mensuales a cuentas específicas. No utilizándose estos ingresos para revertirlos en el Centro de Salud.

Por lo tanto y debido a las políticas por parte del Ministerio de Salud del Perú los Centros de Salud no se hace imprescindible tomar en cuenta una gestión de recursos financieros.



### 3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Entre las investigaciones relacionadas con el tema que podemos destacar tenemos:

#### A NIVEL INTERNACIONAL

**3.1. Echevarría**, en su tesis “Evaluación del modelo de atención y gestión de las unidades de primer nivel del seguro social campesino en Imbabura”<sup>38</sup> realizado en Imbabura Ecuador, evaluó el Modelo de Atención y Gestión del seguro social campesino de Imbabura, mediante un estudio no experimental de tipo cualitativo-cuantitativo descriptivo, donde mediante encuestas a los afiliados, personal administrativo, guías de observación a los dispensarios, entrevistas a informantes claves, análisis documental, estadísticas, reportes de las unidades de salud, logró encontrar los problemas que afectan al Seguro Social Campesino de Imbabura. Los resultados de la investigación evidencian la existencia de una institución en crisis, por la utilización de procesos caducos, producto de las obsoletas políticas de salud, normas y procedimientos, un sistema de administración tradicional normativa, escaso personal operativo, escaso aporte económico del afiliado, inadecuado modelo de atención y gestión, prestación de servicios médicos de mala calidad y maltrato a los afiliados, administración inadecuada con dependencia del nivel central, deficiente sistema de información gerencial sin retroalimentación y una inadecuada toma de decisiones. De esta investigación se concluye que se debe formular un cambio, donde se deba mejorar los sistemas administrativos y operativos, elevar la autoestima de los afiliados y del personal para despertar el sentido de empoderamiento de la institución en términos de trabajar bajo un objetivo común: proporcionar una atención de calidad al afiliado.

---

<sup>38</sup> ECHEVARRÍA, M “Evaluación del modelo de atención y gestión de las unidades de primer nivel del seguro social campesino” Trabajo de Tesis para optar grado de Magister. Escuela Politécnica Nacional Ecuador.

Temas como atención, gestión, planificación, evaluación, calidad, eficiencia, eficacia, comunicación, recursos humanos, sistemas de información entre otros, son lo que sentarán las bases sólidas de una institución reorganizada y van a coadyuvar en el mejoramiento de los servicios de salud en esta institución.

**3.2. Aguiar**, en su tesis “Diagnostico de Satisfacción Laboral del personal del Departamento de Nutrición y dietética del Hospital Universitario de Caracas”<sup>39</sup>, diagnostico el nivel de satisfacción laboral global y por factores de 138 trabajadores del departamento de Nutrición y Dietética del Hospital Universitario de Caracas, de los cuales el 62,5% correspondió a la categoría de obreros y el 35,5% de empleados. Se utilizó el cuestionario de Satisfacción laboral de Meliá (S21/26) que mide la satisfacción laboral a través de una escala dicotómica. Entre las variables que fueron objeto de estudio además de satisfacción laboral como variable dependiente, se consideró otras variables (independientes) como sexo, edad, categoría ocupacional, antigüedad, condición laboral y nivel educativo. Los resultados se analizaron con parámetros de estadística descriptiva y se estimó mediante regresión múltiple el peso de las variables en la predicción del nivel de satisfacción laboral<sup>40</sup>, de los resultados se puede decir que los trabajadores se encuentran medianamente satisfechos en su trabajo, entre las dimensiones menos valoradas por los participantes fue el factor relacionado con la remuneración y las prestaciones, este tiene que ver con el salario, oportunidades de promoción, formación ascenso y cumplimiento del convenio y leyes laborales, y las dimensiones más valoradas son las de supervisión y participación en la organización y el relacionado con su trabajo en sí. Las variables

---

<sup>39</sup> Aguiar, M “Diagnostico de satisfacción Laboral del personal del Departamento de Nutrición y dietética del Hospital Universitario de Caracas”. Trabajo de grado. Universidad Católica Andrés Bello.

<sup>40</sup> Aguiar, M. Ob. Cit.

que mejor predicen el grado de satisfacción laboral total en este estudio es el nivel educativo y antigüedad<sup>41</sup>

**3.3. BARZOLA**, en su tesis “Gestión del recurso humano en enfermería”<sup>42</sup>, pretende determinar qué criterios se utilizan en la selección del personal de enfermería para el Hospital Privado Quirúrgico de Mendoza en Argentina y si esta selección está relacionada con el perfil necesario para ocupar los diferentes puestos de trabajo, este trabajo se realizó con el fin de demostrar la relevancia de la gestión de recursos humanos en enfermería. Para ello pretende conocer cuáles son los procedimientos de selección y criterios para la designación del personal de enfermería a los diferentes puestos de trabajo y caracterizar al personal en estudio. El mencionado estudio brinda información real acerca de cómo es la gestión del recurso humano de enfermería y si estos métodos además contribuyen a incrementar la satisfacción laboral del personal de enfermería. En el marco teórico de la presente tesis se tocan temas como Calidad de atención, el perfil de un profesional de enfermería enmarcado en la legislación Argentina, Selección de recursos humanos y técnicas de reclutamiento.

El estudio es de tipo descriptivo, transversal, cuantitativo, con una finalidad aplicada y con información obtenida en campo, de fuentes primarias, el área de estudio es el Hospital Privado Quirúrgico de Mendoza, que cuenta en la actualidad con una dotación total de 36 enfermeros, que por tratarse de un universo reducido, se toma este total como muestra para el estudio, La técnica de recolección de datos seleccionada es una encuesta escrita, anónima, elaborada por medio de un cuestionario guía, que contiene dieciocho preguntas, con opción de respuesta cerrada, distribuida en el lugar de trabajo.

---

<sup>41</sup> Aguilar, M. Ibid.

<sup>42</sup> BARZOLA, L. “Gestión del Recurso Humano en Enfermería”. Trabajo de grado Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza Argentina

De los resultados de la investigación se encontró que una mayoría del recurso humano actual del hospital no cumplieron con todos los requisitos exigidos para el reclutamiento y selección de personal necesario, muchos no rindieron exámenes escritos de conocimientos, la mayoría que labora en el hospital solo presento un curriculum vitae y realizó una entrevista, una mayoría tiene otros empleos por lo cual deberá realizarse un trabajo minucioso a la hora de conformar los distintos grupos de trabajo para cada turno. Se determinó también que la mayor dificultad al momento de distribuir el recurso humano en un servicio de enfermería se presenta en el turno noche.

A la hora de autoevaluarse, el personal de enfermería de la institución, considera tener niveles buenos o muy buenos de adaptabilidad al trabajo en equipo, conocimiento y aplicación de técnicas y de responsabilidad y cumplimiento.

**3.4. Farias**, en su trabajo de investigación “Condiciones y medio ambiente de trabajo de los trabajadores de centros de atención primaria de Córdoba”<sup>43</sup>, indago sobre las condiciones en que realizan su tarea los trabajadores de atención primaria de salud en Córdoba; partiendo del reconocimiento de una crisis de los recursos humanos en salud, lo cual trae aparejado consecuencias negativas para los sistemas de salud, a la vez que impone condiciones de trabajo inadecuadas en el sector. El proyecto planteaba, como objetivo, reconocer las especificidades de las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo de los trabajadores de centros de salud de atención primaria de la ciudad de Córdoba y como objetivos específicos describir las condiciones de trabajo en centros de salud de atención primaria de la ciudad de Córdoba; caracterizar el ambiente de trabajo y valorar el grado de aplicación de estrategias y programas de prevención de riesgos

---

<sup>43</sup> FARIAS, M. “Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo de los Trabajadores de Centros de Atención Primaria de Cordoba”. Trabajo de Investigación . Universidad Nacional de Córdoba.

laborales. Se desarrolló un estudio exploratorio, de corte transversal, donde se aplicó una encuesta ya validada.

En cuanto a los resultados se destaca que la mayoría de los trabajadores son de sexo femenino, al valorar las condiciones de medio ambiente del trabajo se halló que existen aspectos positivos y otros negativos por ejemplo la ventilación y la iluminación son valoradas positivamente por la mayoría, no se observa lo mismo en relación a la adecuación de la temperatura, que es mal valorada por la mayoría de los trabajadores. También se registraron percepciones negativas al momento de valorar el estado del mobiliario y el equipamiento de los centros de salud, donde aproximadamente el noventa por ciento las considera como poco adecuadas o inadecuadas.

En cuanto a las condiciones de seguridad en el lugar de trabajo, los trabajadores refieren que el contacto con materiales biológicos, tales como sangre y otros fluidos corporales, constituye uno de los factores de riesgo a los que más frecuentemente están expuestos los trabajadores del primer nivel de atención, la exposición a químicos, en particular antisépticos, también fue referida con elevada frecuencia por los encuestados, la exposición a radiación ionizante, agentes citotóxicos y gases anestésicos, se presenta con una muy baja frecuencia. La mayoría está conforme con el tipo de trabajo que realiza, tiene tiempo suficiente para sus refrigerios, sienten que tienen autonomía en la toma de decisiones y para las actividades que realizan. Sin embargo también refieren que el trabajo les supone una sobrecarga emocional. En cuanto a las relaciones interpersonales estas son valoradas de manera positiva.

- 3.5. Chiang y Krausse**, en su investigación “Estudio empírico de Calidad de Vida Laboral, cuatro indicadores: Satisfacción Laboral, Condiciones y Medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público” tuvo por objeto elaborar un

instrumento para conocer la calidad de vida laboral de la empresa. La muestra de este estudio corresponde a 128 trabajadores de los sectores privado (empresa en manufactura) y público (centro de salud)<sup>44</sup>.

El instrumento de medición aplicado para la calidad de vida laboral consta de 118 ítems divididos en 4 indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicadores globales.

Se puede concluir que las escalas, están validadas para esta muestra y pueden ser utilizadas para medir la calidad de vida laboral de empresas privadas y de instituciones estatales y con ello ayudar a mejorar y corregir las estrategias con que operan las empresas u organizaciones tanto a sus grupos de interés internos como externos.

A la hora de autoevaluarse, el personal de enfermería de la institución, considera tener niveles buenos o muy buenos de adaptabilidad al trabajo en equipo, conocimiento y aplicación de técnicas y de responsabilidad y cumplimiento.

## A NIVEL NACIONAL

**3.6. Aroz,** en su tesis “Estrategias de Suministros de Medicamentos para mejorar la atención del Hospital Guillermo Díaz de la Vega – Abancay”<sup>45</sup>, tuvo como objetivo describir y analizar la situación en ese momento del suministro de medicamentos en el Hospital Guillermo Díaz de la Vega de Abancay, como era el manejo de medicamentos en la farmacia del Hospital, identificar la cantidad de atenciones en la farmacia con el propósito de determinar qué tipo de medicamentos se

---

<sup>44</sup> CHIANG Y KRAUSSE, “Estudio empírico de Calidad de Vida Laboral, cuatro indicadores: Satisfacción Laboral, Condiciones y Medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público”

<sup>45</sup> ARAOZ, T. “Estrategias de suministros de Medicamentos para mejorar la Atención del Hospital Guillermo Diaz de la Vega – Abancay. Trabajo de Grado. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.

venden con mayor frecuencia, cuales son los medicamentos que faltan, cual es la frecuencia en la que se adquieren o se realizan los requerimientos de medicamentos para el hospital. Como resultados se obtuvo que: El suministro de medicamentos no está debidamente implementado, funcional ni estructuralmente, presentando serias deficiencias en la atención oportuna del hospital.

Los principales problemas son: proceso de compra, selección y distribuciones ineficientes, el personal no está capacitado en el área de suministro de medicamentos, no existe una adecuada planificación lo que produce una incoherencia con el plan operativo conllevando a una escasez de medicamentos concluyendo que no se tiene estrategias para el suministro de medicamentos.

**3.7. Zarate**, en su tesis “Ambiente laboral y condición de salud de los enfermeros en los Hospitales Regional, Antonio Lorena y ESSALUD de la ciudad del Cusco” <sup>46</sup>, realizó un estudio descriptivo comparativo de corte transversal, cuyo objetivo fue comparar las características del ambiente laboral y las condiciones de salud de los enfermeros que trabajan en los hospitales Regional y Antonio Lorena del Ministerio de Salud y el Hospital ESSALUD de la ciudad del Cusco. Teniendo una muestra de 96 enfermeros a quienes se les aplicó una encuesta. Dentro de los resultados se encontró que una gran mayoría son de sexo femenino, la jornada laboral más frecuente es de 36 horas semanales, la mayoría gana entre 800 y 1200 nuevos soles mensuales y son las enfermeras de ESSALUD quienes ganan más que las de otros hospitales. Las encuestadas manifiestan que las remuneraciones solo cubren necesidades básicas. Una mayoría refiere que los cargos jerárquicos se ocupan por cuadro de méritos, una mayoría también opina que si participan en la toma de decisiones, tienen buena relación interpersonal y con sus jefes. Las

---

<sup>46</sup> ZARATE, J “Ambiente Laboral y condición de Salud de los Enfermeros en los Hospitales Regional, Antonio Lorena y ESSALUD de la Ciudad del Cusco” Trabajo de Grado. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.

enfermedades más frecuentes son: Neoplasias y diabetes mellitus, Cardiopatías, Asma Bronquial, las principales enfermedades de trabajo fueron: Dermatitis de contacto y Lumbago, los accidentes de trabajo mas frecuentes son: pinchazos con agujas y las quemaduras.

**3.8. Conde**, en su tesis “Factores sociodemográficos y satisfacción laboral en el centro de Salud Belepampa MINSA – CUSCO”<sup>47</sup>, determinó los factores sociodemográficos que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud de Belepampa. El tipo de estudio realizado fue descriptivo y transversal. La población estuvo conformada por trabajadores asistenciales y trabajadores administrativos en un número de 56 personas. Las técnicas utilizadas fueron la observación, entrevista y la revisión bibliográfica. El estudio reveló que en el Centro de Salud Belepampa, los factores sociodemográficos que influyen en la baja satisfacción laboral de los trabajadores son: la edad, el sexo, el número de hijos y el grupo ocupacional al que pertenecen. En cuanto al nivel de satisfacción laboral identificado un 46% de los trabajadores se sienten satisfechos en el trabajo.

#### 4. OBJETIVOS

- 4.1. Precisar las características de la gestión de Recursos humanos en el centro de Salud “Siete Cuartones” – MINSA Cusco.
- 4.2. Precisar las características de la gestión de Recursos materiales en el centro de Salud “Siete Cuartones” – MINSA Cusco.

---

<sup>47</sup> CONDE, N “Factores sociodemográficos y satisfacción laboral en el centro de salud Belepampa”. Trabajo de grado Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.

### III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

#### 1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN

##### 1.1. TÉCNICA

###### **Entrevista persona a persona.**

La entrevista se realizará al total de la población de trabajadores del centro de salud de “Siete Cuartones” de la ciudad del Cusco, entre personal Asistencial y personal administrativo quienes suman un número de 35 personas.

##### 1.2. INSTRUMENTO

Para la presente investigación se utilizará como Instrumento una cedula de entrevista, que será validada por 03 profesionales expertos.

Este instrumento se aplicará a todo el conjunto de trabajadores del Centro de Salud.

La entrevista aplicada en la presente tesis constará de tres partes:

- a. La primera donde se consignan los datos generales como: género, labor que desempeñan y grado de estudios-
- b. La segunda parte que pretende determinar cómo es la gestión de recursos humanos según los trabajadores del “Centro de salud de Siete Cuartones” del Cusco, mediante preguntas cuyas respuestas se analizan en escalas valorativas. Las preguntas pretenden determinar cómo es la satisfacción laboral, capacidad y rendimiento del trabajador y el ambiente laboral.
- c. La tercera parte pretende determinar cómo es la gestión de recursos materiales según los trabajadores del “Centro de salud de Siete Cuartones” del Cusco, también mediante preguntas cuyas respuestas se analizan en escalas valorativas.

### 1.3. CUADRO DE COHERENCIAS

Variable	Indicadores	Subindicadores	Técnica e instrumentos	Ítems del instrumento que corresponden a cada indicador
"Gestión de recursos"	"Gestión de recursos humanos"	1.- Satisfacción Laboral	Cédula de entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El número de años que lleva trabajando en este Centro de Salud le a valido para desempeñar cargos de mayor responsabilidad.</li> <li>- Está de acuerdo con la condición laboral que tiene.</li> <li>- El periodo de rotación en su área de trabajo es frecuente.</li> <li>- En horas de trabajo tiene tiempo para refrigerar.</li> <li>-Recibes incentivos o reconocimiento de la labor que realizas.</li> <li>-El salario que percibes es justo.</li> <li>-Crees que tienes seguridad laboral</li> </ul>
		2.- Capacidad y rendimiento del trabajador.	Cédula de entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe talleres de capacitación para su mejor desempeño laboral.</li> <li>-Se realizan evaluaciones periódicas sobre rendimiento laboral.</li> <li>-La asistencia de los trabajadores es continua.</li> <li>-El trabajo realizado es motivador y demanda capacidad constante.</li> </ul>
		3.-Ambiente laboral	Cédula de entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tienes buena relación con tus compañeros de trabajo.</li> <li>- Tienes buena relación con tu jefe inmediato</li> <li>-Tienes buena relación con tus pacientes</li> </ul>
	"Gestión de recursos materiales"	1.- Equipos.	Cédula de entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Este centro cuenta con los equipos e instrumentación médica necesaria.</li> <li>-Los profesionales que laboran en este centro de salud cuentan con la técnica adecuada para manejar los equipos en el área de desempeño.</li> <li>-El mantenimiento realizado a los equipos es periódico.</li> </ul>
		2.- Medicamentos e insumos médicos.	Cédula de entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El centro de salud cuenta con un profesional especialista en gestión de medicamentos e insumos médicos.</li> <li>-Los insumos médicos y medicamentos para el tratamiento de los pacientes son suficientes.</li> <li>-Los insumos médicos y medicamentos son de buena calidad.</li> </ul>
		3.- Control de productos e infraestructura.	Cédula de entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se cuenta con un sistema de inventario adecuado para el control de medicamentos e insumos médicos.</li> <li>-Se cuenta con un sistema de actualización de precios de medicamentos e insumos médicos.</li> <li>-La infraestructura que presenta el centro de Salud es adecuada y está acorde con los estándares para la atención al público.</li> </ul>

#### 1.4. PROTOTIPO O MODELO DEL INSTRUMENTO.

Entrevista al personal que labora en el Centro de Salud de “Siete Cuartones” de la ciudad del Cusco, para determinar cómo es la gestión de Salud en este Establecimiento.

Consideramos que su opinión es sumamente valiosa como trabajador de este centro de salud y quisiera hacerle algunas preguntas al respecto. Queremos aclararle que la información brindada por Ud. es estrictamente confidencial. Gracias.

#### DATOS GENERALES

- 1.-Género  
 a) Masculino ( )  
 b) Femenino ( )
- 3.- Grado de Estudios:  
 a) Primaria ( )  
 b) Secundaria ( )  
 c) Superior ( )
- 2.-Labor que desempeña y/o Puesto de Trabajo:.....

Se le agradecería marcar con una X las respuestas que Ud. vea por conveniente.

PREGUNTAS	RESPUESTAS				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>					
1. El número de años que lleva trabajando en este Centro de Salud le a valido para desempeñar cargos de mayor responsabilidad.					
2. Esta de acuerdo con la condición laboral que tiene					
3. El periodo de rotación en su área de trabajo es frecuente					
4. En horas de trabajo tiene tiempo para refrigerar					
5. Recibes incentivos o reconocimiento de la labor que realizas.					
6. El salario que percibes es justo					
7. Crees que tienes seguridad laboral					
<b>CAPACIDAD Y RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR</b>					
8. Recibe talleres de capacitación para su mejor desempeño laboral					
9. Se realizan evaluaciones periódicas sobre rendimiento laboral					
10. La asistencia de los trabajadores es continua.					
11. El trabajo realizado es motivador y demanda capacidad constante					
<b>AMBIENTE LABORAL</b>					
12. Tienes buena relación con tus compañeros de trabajo					
13. Tienes buena relación con tus jefe inmediato					
14. Tienes buena relación con tus pacientes					

PREGUNTAS \ RESPUESTAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>RECURSOS MATERIALES</b>					
<b>EQUIPOS</b>					
15. Este centro de salud cuenta con los equipos e instrumentación médica necesaria					
16. Los profesionales que laboran en este centro de salud cuentan con la técnica adecuada para manejar los equipos en el área de desempeño					
17. El mantenimiento realizado a los equipos es periódico					
<b>MEDICAMENTOS E INSUMOS MÉDICOS</b>					
18. El centro de salud cuenta con un especialista en gestión de medicamentos e insumos médicos					
19. Los insumos médicos y medicamentos para el tratamiento de los pacientes son suficientes.					
20. Los insumos médicos y medicamentos son de buena calidad					
<b>DEL CONTROL DE PRODUCTOS E INFRAESTRUCTURA</b>					
21. Se cuenta con un sistema de inventario adecuado para el control de medicamentos e insumos médicos					
22. Se cuenta con un sistema de actualización de precios de medicamentos e insumos médicos					
23 La infraestructura que presenta el Centro de salud es adecuada y está acorde con los estándares para la atención al público.					

## 2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

### 2.1. UBICACIÓN ESPACIAL

La investigación se realizará en el Centro de Salud “Siete Cuartones” del Distrito del Cusco categoría I-3. Dicho Centro de Salud es Cabecera de Micro Red y a la vez perteneciente a la Red de salud Cusco Norte del MINSA.

El Centro de Salud 7 Cuartones se encuentra ubicado al Nor-Este del mercado de la ciudad del Cusco, en la calle Siete Cuartones S/N, del distrito y provincia del Cusco perteneciente al país de Perú.

Este local fue acondicionado para un EE.SS. hace más de treinta años, casona antigua perteneciente a la Beneficencia, debiendo señalar que su estado de conservación es deficiente; en sus ambientes existen serias deficiencias en estructura e instalaciones, muy reducidas para una adecuada prestación de servicios de Salud; Así mismo los ambientes no cuentan con iluminación solar y ventilación suficiente, pues muchos de ellos funcionan de forma asignada solo divididas por triplay o tabique.

## 2.2. UBICACIÓN TEMPORAL

La presente investigación de acuerdo a la cronología de la investigación es un trabajo coyuntural debido a que se quiere determinar cómo es la gestión de recursos del centro de salud de “Siete Cuartones” para luego plantear medidas que posibiliten cambios en la estructura ya existente.

## 2.3. UNIDADES DE ESTUDIO

Se tomó como unidad de estudio a todo el personal asistencial que labora en el centro de Salud de “Siete Cuartones” de la ciudad del Cusco, es decir al Universo.

Administrativo	5
Digitador	1
Enfermera	9
Médico	3
Obstetra	1
Químico Farmacéutico	1
Técnica en enfermería	12
Técnico en laboratorio	1
Técnico sanitario	2
TOTAL	35

### 3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.1. ORGANIZACIÓN

Para la recolección de datos el instrumento utilizado es una cédula de entrevista, la cual será aplicada a cada uno de los trabajadores del Centro de Salud “Siete Cuartones” del MINSA-Cusco. Se explicará a cada trabajador el propósito de la entrevista y esta se aplicará durante los espacios más adecuados durante sus horarios laborales.

#### 3.2. RECURSOS

##### 3.2.1. Recursos Humanos:

- Un asesor Informático.
- Dos (02) entrevistadores.
- Dos (02) auxiliar de Investigación.

##### 3.2.2. Recursos Materiales.

- Movilidad y Viáticos.
- Servicios de cómputo e Impresión.
- Servicio de Internet.
- Adquisición de Libros.
- Útiles de Oficina.
- Fotocopiado.
- Anillados.

#### 3.3. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

La cédula de la entrevista será validada por tres profesionales con grado académico de magister.

#### 4. CRITERIOS PARA EL MANEJO DE RESULTADOS.

Para el procesamiento estadístico, se desarrolló la estadística descriptiva mediante tablas de frecuencias y porcentajes con sus respectivos gráficos, en tablas dobles, utilizando el software estadístico IBM SPSS versión 22 y Microsoft Excel 2010.

- Se elaborarán tablas donde se registrará la percepción de los trabajadores sobre cada uno de los sub indicadores, se considerará 5 escalas valorativas que son: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Indiferente, De acuerdo, Totalmente de acuerdo, las cuales calificarán cada una de las preguntas (ítems) correspondientes al sub indicador, en estas tablas se podrá visualizar la percepción de todos los trabajadores y sus respectivos porcentajes para cada ítem. Existen dos indicadores en la investigación y cada uno de ellos tiene tres sub indicadores por lo tanto existirán seis tablas de este tipo.

Para calificar los sub indicadores de este estudio cabe recalcar que se elaboraron 23 preguntas que serán calificadas por cada uno de los 35 trabajadores del Centro de Salud.

- Se elaborará dos tablas resumen en este estudio, una para cada uno de los indicadores de gestión, donde se calificarán los resultados obtenidos para cada sub indicador. En las presentes tablas resumen se utilizará 3 escalas valorativas que son: Inadecuado, Regularmente adecuado y Adecuado que valorarán a los sub indicadores.

Para poder determinar un valor numérico que nos permita calificar a cada sub indicador se realizó la técnica estadística de la baremación.

Por ejemplo para el sub indicador satisfacción laboral se tienen 7 reactivos (preguntas). Para determinar la baremación se tiene que obtener los rangos de puntuación considerando amplitudes constantes.

Rango mínimo =  $n^{\circ}$  de reactivos x puntaje menor  $7 \times 1 = 7$

Rango máximo =  $n^{\circ}$  de reactivos x puntaje mayor  $7 \times 5 = 35$

Promedio de rango =  $35 - 7 = 28$

Amplitud =  $28 / 3 = 9.33 \approx 9$

Por lo tanto la baremación para el sub indicador satisfacción laboral sería

Inadecuado	7 -- 16
Regularmente adecuado	17 -- 26
Adecuado	27 -- 35

Se realiza el mismo procedimiento para cada uno de los sub indicadores.

### Baremación considerada para el indicador Recursos Humanos

En el caso del indicador Recursos Humanos que presenta 14 reactivos clasificados en tres sub indicadores, se consideró los siguientes rangos de puntuación considerando amplitudes constantes.

Calificación	RECURSOS HUMANOS			
	Satisfacción Laboral	Capacidad y rendimiento del trabajador	Ambiente Laboral	Total
Inadecuado	7 – 16	4 -- 9	3 -- 6	14 -- 32
Regularmente adecuado	17 – 26	10 -- 15	7 -- 10	33 -- 51
Adecuado	27 – 35	16 - 20	11 -- 15	52 -- 70

### Baremación considerada para el indicador Recursos Materiales

En el caso de Recursos Materiales que presenta 9 reactivos clasificados en tres sub indicadores, para lo cual se consideró los siguientes rangos de puntuación considerando amplitudes constantes.

Calificación	RECURSOS MATERIALES			
	Equipos	Medicamentos e Insumos médicos	Control de productos e infraestructura	Total
Inadecuado	3 – 6	3 -- 6	3 -- 6	9 -- 20
Regularmente adecuado	7 – 10	7 -- 10	7 -- 10	21 -- 32
Adecuado	11 – 15	11 -- 15	11 -- 15	33 - 45

Para poder determinar los puntajes de cada sub indicador se hará la sumatoria de los valores numerativos con los cuales cada trabajador ha calificado cada ítem. Luego cada valor final se comparará con el baremo obtenido y se le dará una de las calificaciones según corresponda.

- Se elaborarán dos tablas, una para determinar cómo es la gestión de recursos humanos y la otra para los recursos materiales. En dichas tablas se podrá observar como es la calificación de dichos indicadores en escalas valorativas de Inadecuado, Regularmente Adecuado y Adecuado. Para dicha calificación se procederá de manera similar a las tablas anteriores, en este caso se realizará la sumatoria de los puntajes numéricos obtenidos de todos los ítems correspondientes a cada indicador (por ejemplo en el caso de gestión de recursos humanos son 14 ítems), el resultado se comparará con el baremo obtenido y se le dará la calificación correspondiente.
- Se elaborará una tabla final para determinar cómo es la gestión de recursos del Centro de Salud “Siete cuartones” MINSA- CUSCO, en dicha tablas se podrá observar como es la calificación de la Variable en investigación en escalas valorativas de Inadecuado, Regularmente Adecuado y Adecuado. Para dicha calificación se procederá de manera similar a las tablas anteriores, en este caso se realizará la sumatoria de los puntajes numéricos obtenidos de todos los 23 ítems, el resultado se comparará con el baremo obtenido a continuación y se le dará la calificación correspondiente.

### Baremación para la variable de Investigación Gestión de Recursos

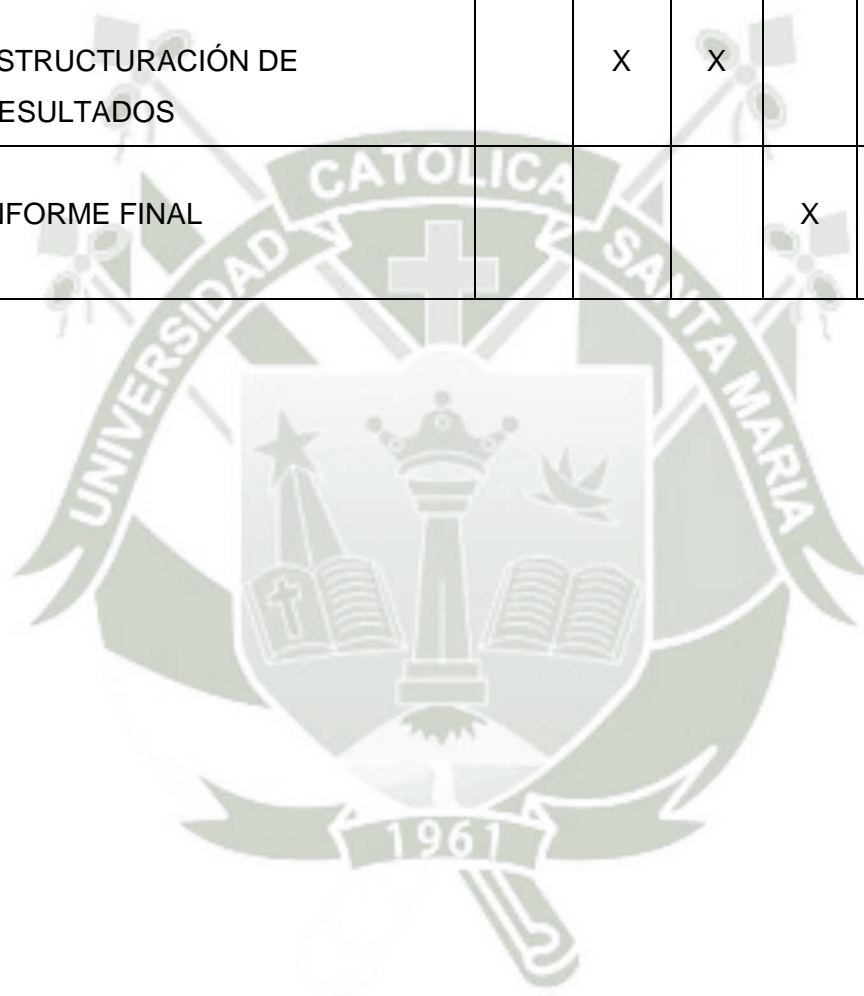
El cuestionario aplicado para medir la variable de investigación, consta de 23 reactivos (preguntas), cuyas respuestas fueron clasificadas teniendo en cuenta los siguientes rangos de puntuación considerando amplitudes constantes.

Calificación	<i>Rangos</i>
Inadecuado	23 – 53
Regularmente adecuada	54 - 84
Adecuada	85 - 115



#### IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO

TAREAS	MESES	ENE	FEB	FEB	MAR	ABR	MAY
		2015	2015	2015	2015	2015	2015
a. RECOLECCIÓN DE DATOS		X					
a. ESTRUCTURACIÓN DE RESULTADOS			X	X			
b. INFORME FINAL					X	X	X



## BIBLIOGRAFIA

1. AGUIAR, M. (2004) “Diagnostico de satisfacción Laboral del personal del Departamento de Nutrición y dietética del Hospital Universitario de Caracas”. Trabajo de grado. Universidad Católica Andrés Bello.
2. ARAOZ, T. (2010) “Estrategias de suministros de Medicamentos para mejorar la Atención del Hospital Guillermo Diaz de la Vega – Abancay. Trabajo de Grado. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco
3. ARIAS G, F. (1994). “Administración de Recursos Humanos”. 1994. Editorial Trillas.
4. BARNEY, J. B., & Wright, P. M. (2002). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*.
5. BARZOLA, L. (2012) “Gestión del Recurso Humano en Enfermería”. Trabajo de grado Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza Argentina
6. BAYO A. & Merino J. (2002) “Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry”
7. BORMAN, W.C. y MOTOWIDLO, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmidt y W.C. Borman (eds), *personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
8. BRIEF, A.P. y MOTOWIDLO, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviour. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
9. CAMPBELL, J.P., Mc Cloy, R.A., Oppler, S.H. y Saer, C.E. (1993). A Theory of performance. In N. Schmitt, W.C. Borman and Associates, *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, CA. Jossey-Bass

10. CHIAVENATO, I. (1990). Administración de recursos humanos - México: Editorial. Altos.
11. CHIAVENATO, I. (2000) Administración: proceso administrativo- Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
12. CHIANG, M. & KRAUSSE, K (2007), “Estudio empírico de Calidad de Vida Laboral: Cuatro indicadores: Satisfacción Laboral, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, Organización e Indicador global, sectores Privado y Público”.Universidad del Bio Bio. Concepción Chile.
13. CONDE, N (2008) “Factores sociodemográficos y satisfacción laboral en el centro de salud Belepampa”. Trabajo de grado Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.
14. DAVIS, K. & WERTHER, W. (1991) “Administración de personal y recursos humanos” México: Ed. McGraw-Hill, Pp395
15. DESSLER, G. (2001). Administración de Personal Editorial: Prentice Hall.
16. DIAZ A. (2008) Revista Ibero Americana “Estrategias de Financiamiento y gestión en la gestión de la educación superior”
17. DOLAN, S., Valle, R., Jackson, S. Y Schuler, R. (2003) “La Gestión de los Recursos Humanos”, 2ª edición, McGraw Hill, Madrid
18. ECHEVARRÍA, M “Evaluación del modelo de atención y gestión de las unidades de primer nivel del seguro social campesino” Trabajo de Tesis para optar grado de Magister. Escuela Politécnica Nacional Ecuador.
19. FARIAS, M. (2011) “Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo de los Trabajadores de Centros de Atención Primaria de Cordoba”. Trabajo de Investigación . Universidad Nacional de Córdoba.

20. HACKMAN, J. R. & Oldham, G. R. (1980). “Motivation through the design of Work”
21. HARTER, J.K., Schmidt, F.L. & Keyes, C.L (2002) “ Well – Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallop Studies.
22. GUZZO, R.A. y Gannett, B.A. (1988). The nature of facilitators and inhibitors of effective task performance. In F.D. Schoorman and B. Schneider (eds) Facilitating Work Effectiveness, Lexington, MA: Lexington Books Los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. *Nómadas. Revista Crítica anagement Journal*, 16(3), 171-174.
23. MARTINEZ, Luis “Clima Organizacional como factor de eficiencia laboral en la oficina general de administración de producción”. México. Universidad Nacional autónoma de México.
24. MASLOW, A. H. (1983)“La amplitud potencial de la naturaleza humana”. México, D. F.: Editorial Trillas
25. MAY, B. E., LAU, R. S. M., & Johnson, S.K. (1999).” A longitudinal study of quality of work life and business performance”. *South Dakota Business Review*, 58 (2),Pp 3-7.
26. MIRVIS, P.H. and Lawler, E.E. (1984) Accounting for the Quality of Work Life. *Journal of Occupational Behaviour*. 5. 197-212.
27. MOTOWIDLO, S (2003) “ Handbook of Psychology” Copyright © 2003-2014 by John Wiley and Sons
28. PEIRÓ, J. M. y Prieto, F. (1996) Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen 1: La actividad laboral en su contexto. Editorial Síntesis Psicología, Madrid, 1996.

29. QUIJANO, S., Cornejo, J.M., Yepes, M. & Flores, R. (2005) “La calidad de los procesos y recursos humanos como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida” Anuario de Psicología, vol. 36, nº 1, 7-36 Universitat de Barcelona.
30. RITTER, J.A. y Anker, R. Buenos y malos trabajos. Opiniones de los trabajadores de cinco países. Revista Internacional del Trabajo, 121(4), 367- 397.
31. ROBBINS, S. (2009) “ Fundamentos del trabajo Organizacional “ 13º Edición. Editorial Prentice Hall México.
32. SEGURADO, A. & AGULLÓ, E. (2002) “Calidad de vida laboral: Hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social”. Vol. 14, nº 4, pp. 828-836
33. SIRGY JM., Efraty, D., Siegel, P., Lee, DJ. (2001) “A new measure of quality of work life (QWL), based on need satisfaction and spillover theoretic”. Social Indicators Research. Dordrecht .55 (3).
34. WALDMAN, D.A. “The contributions of total quality management to a theory of work performance”. Academy of Management Review, 19(3), 510-536
35. WALDRON, I., Weiss, C.C. & Hughes, M.E. (1998) Interacting effects of multiple roles on women’s health. Journal of Health and Social behaviour, 39, 216-236 Waldron et al., 1998
36. WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Prentice-Hall. México. Pág. 4
37. WERNERFELT, B. (1984) “Strategic Management Journal” Vol 5, April-June. Pp. 171-180.
38. WERTHER, W. ” (2014) “Administración de Recursos Humanos” Mc Graw Hill Edición 7 Colombia.

39. YASSI, A. (2001)“Centros y servicios de asistencia sanitaria”. In: Stellman JM, editor. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. 3a Ed. v. 3. Madrid: Organización Internacional del Trabajo/Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. p. 97.2-13
  
40. ZARATE, J (2008) “Ambiente Laboral y condición de Salud de los Enfermeros en los Hospitales Regional, Antonio Lorena y ESSALUD de la Ciudad del Cusco” Trabajo de Grado. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco



## **ANEXO N°2**

# **MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN**



## MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN – (BASE DE DATOS)

### Valoración de las preguntas

- . **Género:** Masculino (1) Femenino (2)
- . **Grado de estudios:** Primaria (1) Secundaria(2) Superior (3)
- . **Preguntas de 1-23:** Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Indiferente(3) De acuerdo (4) Totalmente en desacuerdo(5)

	Genero	Labor	Grado de estudio	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23
1	1	digitador	3	2	1	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	3	3	2	2	3	1
2	2	enfermera	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	1
3	2	enfermera	3	4	2	2	2	1	1	2	4	2	5	5	4	5	5	2	4	2	1	1	2	2	4	1
4	2	enfermera	3	5	5	3	2	2	2	2	4	4	3	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	1	Administrativo	2	2	4	4	2	2	1	1	1	2	4	1	4	4	4	2	3	2	2	2	4	4	4	1
6	2	Tecnica en enfermería	3	1	4	4	3	1	2	2	3	3	5	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	2
7	2	Tecnica en enfermería	2	1	5	5	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	5	5	4	2
8	2	Tecnica en enfermería	3	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	5	5	5	1	1	1	1	1	1	4	4	1
9	2	Obstetra	3	4	4	2	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	4	4	1
10	1	Químico Farmacéutico	3	4	5	5	4	3	3	2	2	3	3	4	4	5	5	3	4	3	2	2	4	5	4	1
11	2	Médico	3	4	4	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2	4	4	1
12	2	enfermera	3	4	2	4	3	3	2	5	3	2	4	4	4	5	5	1	1	2	2	1	2	4	5	1
13	2	Tecnica en enfermería	3	4	4	5	2	2	1	2	4	4	2	2	4	1	1	2	2	3	3	2	4	4	4	1
14	2	Tecnica en enfermería	3	4	2	1	4	1	3	4	1	3	4	3	3	4	4	1	3	2	1	1	2	2	2	2

15	2	enfermera	3	5	5	2	4	1	2	2	4	4	4	4	4	3	5	2	4	2	2	2	2	4	4	2
16	2	Técnica en enfermería	3	4	4	4	2	2	1	4	1	2	5	4	4	5	5	1	2	2	1	1	4	5	5	1
17	1	Técnico sanitario	3	4	2	2	4	2	2	2	2	2	4	5	4	5	5	2	3	1	3	2	5	4	5	1
18	2	Administrativo	3	1	2	2	3	3	1	1	1	2	3	3	3	5	5	1	1	3	1	1	2	4	5	1
19	1	Administrativo	3	4	5	2	4	1	2	2	1	1	5	5	5	5	4	1	2	1	1	1	1	5	5	1
20	1	Técnico en laboratorio	3	3	1	4	3	1	1	2	1	1	4	3	5	5	4	2	4	1	1	2	2	3	4	1
21	1	Médico	3	4	4	1	3	2	1	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	2	3	1	1	1
22	2	Médico	3	4	4	3	4	3	1	3	2	4	3	2	4	4	4	1	2	2	4	1	1	3	3	1
23	2	enfermera	3	3	2	1	1	2	3	3	1	1	1	3	1	4	5	2	1	3	2	2	3	4	4	1
24	2	Técnica en enfermería	3	4	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	1
25	2	Técnica en enfermería	3	4	4	2	3	1	1	1	4	2	5	4	4	4	5	3	4	1	3	2	2	3	4	2
26	2	enfermera	3	4	2	1	2	1	1	1	1	2	3	3	4	4	4	1	1	1	1	1	2	2	2	1
27	2	enfermera	3	4	2	2	2	1	1	1	1	2	3	3	4	4	4	1	2	2	1	1	2	2	2	1
28	2	enfermera	3	4	2	2	2	1	1	2	1	2	4	4	4	4	4	1	2	2	1	1	2	2	4	1
29	1	Administrativo	3	4	2	2	2	1	1	2	1	2	4	4	4	4	4	2	3	2	2	1	2	4	4	1
30	2	Administrativo	3	1	4	2	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	5	2	3	2	2	2	2	4	4	1
31	2	Técnica en enfermería	3	1	4	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	5	5	2	3	2	2	2	4	4	4	2
32	2	Técnica en enfermería	3	1	4	4	3	2	2	2	3	3	4	1	3	5	5	2	3	2	2	2	4	4	4	2
33	2	Técnica en enfermería	3	2	5	4	4	2	2	2	4	3	5	2	4	5	5	2	3	2	2	2	4	4	5	2
34	2	Técnica en enfermería	3	5	5	4	4	3	2	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	3	3	3	5	5	5	2
35	1	Técnico sanitario	3	5	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5	3	5	3	4	4	3	1	4	5	5	5	2