

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO INTERNO DEL  
CENTRO DE SALUD FAMILIAR DE PUTAENDO**

**MEMORIA PARA OPTAR**  
**AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**Profesor Guía: SRA. GLORIA DEL REAL FERNÁNDEZ**

**SRTA. MARÍA PAZ CALDERÓN RODRÍGUEZ**

**VIÑA DEL MAR 2014**

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro a mi familia y amigos, quienes me dieron su apoyo incondicional en esta maravillosa etapa, en especial a mis sobrinos Martín, Matilde y Javier.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al concluir esta gran etapa, debo agradecer principalmente a mis padres, a mi madre “Carmencha” que siempre apoyo todas mis decisiones y confió en mí, y a mi padre Julio, quien me otorgó las herramientas necesarias para cumplir con este sueño que hoy se hace realidad.

En segundo lugar agradezco a mis queridas y amadas hermanas, Kelly y Karla, quienes me escucharon en cada momento de incertidumbre, y me dieron consejos de vida que nunca olvidaré. Además, agradezco a mis cuñados, Claudio y Enzo, por su apoyo en el transcurso de esta investigación.

De la misma forma, doy las gracias a los funcionarios del Centro de Salud familiar de Putaendo, en especial a Carolina López y Leonor Jaramillo, por su disposición y tiempo brindado en cada visita a la institución.

Finalmente, agradezco a la vida y a los amigos puestos en mi camino, ya que cada uno de ellos forman parte importante de este proceso que aún no acaba, ya que queda mucho por aprender de la vida misma.

## **RESUMEN**

Esta tesis fue creada con el fin de evaluar el grado de satisfacción de un determinado grupo de personas, e identificar factores principales que influyen en él.

El estudio consta de una entrevista a la encargada de la Unidad de Gestión Administrativa del Centro de Salud Familiar, seguida de una encuesta aplicada a los funcionarios de planta y contrata de la institución.

Toda esta investigación se resume en que se obtiene el grado de satisfacción del usuario interno del Centro de Salud Familiar de Putaendo y se logra identificar los principales factores con peor evaluación. Finalmente, se menciona una serie de recomendaciones para mejorar los factores más débiles.

## **ABSTRACT**

This thesis was created with the purpose of evaluating the degree of satisfaction of a determined group of people, and also identifying main factors that influence on it.

The investigation consists of an interview with the person in charge of the Administrative Unity of Management of the Family Health Centre, followed by an opinion poll applied to the in-house and contract employees of the institution.

The investigation summarizes itself in the results of the degree of satisfaction of the internal user of the Family Health Centre of Putaendo, giving as results the identification of the worst evaluated aspects. At last, a series of recommendations to improve the weaker factors are mentioned.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Conceptos claves para la investigación .....</b>	<b>4</b>
1.1. Motivación .....	4
<b>1.2. Principales teorías de motivación.....</b>	<b>6</b>
1.2.1. Teoría de las relaciones humanas.....	7
1.2.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow .....	9
1.2.3. Teoría X y teoría Y de McGregor.....	11
1.2.4. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	13
1.2.5. Teoría de la equidad de la motivación laboral.....	16
<b>1.3. La motivación como influencia en el ámbito laboral .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4. Usuario interno.....</b>	<b>19</b>
<b>1.5. Satisfacción usuaria.....</b>	<b>20</b>
<b>1.6. Satisfacción e insatisfacción del usuario interno.....</b>	<b>20</b>
<b>1.7. Algunos de los principales factores que determinarían la satisfacción del usuario interno .....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN EN EL CESFAM.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1. Breve reseña CESFAM de Putaendo.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2. Investigación cualitativa .....</b>	<b>32</b>
2.2.1. Obtención de la información .....	32
2.2.2. Actividades sobre motivación utilizadas por CESFAM.....	33
<b>2.3. Investigación cuantitativa.....</b>	<b>36</b>
2.3.1. Tipo de investigación.....	36

2.3.2. Unidad de estudio .....	36
2.3.3. Instrumento de medición .....	39
2.3.4. Diseño de la investigación .....	39
2.3.5. Validez y Confiabilidad del instrumento .....	43
<b>2.4. Análisis de Validez .....</b>	<b>44</b>
2.4.1. Análisis de los Resultados de la Investigación.....	44
<b>2.5. Análisis de la muestra.....</b>	<b>46</b>
2.5.1. Por género .....	46
2.5.2. Por calidad jurídica.....	47
<b>2.6. Áreas con menor puntuación .....</b>	<b>48</b>
2.6.1. Entorno Físico .....	49
2.6.2. Capacitación del funcionario.....	50
2.6.3. Reconocimiento y recompensas.....	51
2.6.4. Comunicación y coordinación externa .....	53
<b>2.7. Áreas con mayor puntuación .....</b>	<b>54</b>
2.7.1. Conocimiento de los objetivos de la institución.....	55
2.7.2. Compromiso.....	55
2.7.3 Desempeño Funcionario .....	56
<b>CAPÍTULO III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>57</b>
<b>3.1 Introducción .....</b>	<b>58</b>
<b>3.2 Conclusiones.....</b>	<b>58</b>
<b>3.3 Recomendaciones.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>70</b>

## INTRODUCCIÓN

La sociedad es vista como un sistema de relaciones que se establecen entre los individuos y grupos con la finalidad de constituir cierto tipo de colectividad, constituida en campos definidos de actuación en los que se regulan los procesos de pertenencia, adaptación, participación, comportamiento, autoridad, burocracia y conflicto, entre otros.

Las organizaciones son parte del sistema social, en ellas los individuos juegan un papel muy importante. Una de las preocupaciones permanentes ha sido siempre la adecuada administración de los recursos para alcanzar los objetivos tanto personales como institucionales, en un ambiente sano, productivo, eficaz y eficiente para lograr una mejor calidad de vida de todos los entes involucrados en su estructura integral, una de las formas para poder abordar este punto de la motivación ha sido medir el grado de satisfacción del funcionario del CESFAM.

Toda conducta está provocada por algún factor móvil, algún motivo detrás de ella. Es así, como la identificación de las necesidades para aplicar factores que influyan dentro del logro de los objetivos en todos los niveles, debe cumplir una tarea formadora.

Para que exista un ambiente organizacional adecuado y productivo, es necesaria la identificación de las necesidades y expectativas de las personas de son parte

de la institución o empresa, lo cual permitirá desarrollar mecanismos que influyan sobre sus comportamiento hacia el logro de los objetivos.

Son muchos los factores que influyen en la satisfacción del personal de una empresa que enfrenta su trabajo, los cuales pueden ser internos o externos a la organización. La motivación de los trabajadores está condicionada por el nivel de satisfacción que ellos tienen con respecto a estos factores, los cuales apuntan a satisfacer las diferentes necesidades de las personas.

Esta investigación se realizó al personal de planta y contrata perteneciente al Centro de Salud Familiar de la comuna de Putaendo, dónde se analizan los diferentes factores que influyen en el grado de satisfacción del usuario interno, identificando aquellos que están más débiles y destacando los factores con mayor puntaje.

Finalmente, se otorgará una serie de recomendaciones acorde a las características y necesidades que presenten los trabajadores en estudio.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO.**

## **CAPÍTULO I: Marco Teórico**

El presente marco teórico tiene como propósito dar a conocer los distintos conceptos y teorías sobre *Motivación y Ambiente Laboral* relacionados con la satisfacción en el trabajo, siendo su principal finalidad introducir al lector en el tema de estudio titulado “*Evaluación del grado de satisfacción del usuario interno del Centro de Salud Familiar de Putaendo*”

### **1. Conceptos claves para la investigación**

Antes de comenzar a desarrollar el tema de estudio se definirán algunos conceptos claves que ayudarán a comprender de una manera más integrada la investigación propuesta. Los conceptos son: *motivación, satisfacción usuario interno, factores determinantes en la motivación.*

#### **1.1. Motivación**

Según los autores Hitt, Black y Porter definen a la motivación como “Un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta”<sup>1</sup>

Según los autores Hellriegel, Slocum y Jackson, en su libro de “Administración”, especifican que la motivación consiste en “Un estado psicológico que existe

---

<sup>1</sup> Hitt Michael, Black J. Stewart & Porter Lyman(2006) *Administración*, Edición 9°, México, Pearson página 412

siempre que fuerzas internas y externas, o ambas, estimulan, dirigen y mantienen comportamientos”<sup>2</sup>

A partir de las definiciones de motivación citadas anteriormente, las dos concuerdan que deben existir fuerzas que inciten a la persona, a moverse en función de cierta pauta o conducta determinada.

Sobre la segunda definición, las fuerzas que hacen referencias los escritores provienen del interior de las personas, y se conocen como “empuje” de las fuerzas internas y las que proceden del entorno se denominan “arrastre” de las fuerzas externas. Sin embargo, enfocarse solo en algunas de estas fuerzas produciría un diagnóstico errado sin posibilidad de resolver problemas.

Para lograr una visión más completa del concepto, técnicamente, el término *motivación* deriva de la palabra latina *movere*, que significa “mover”. Este significado se explica en la definición que Fred Luthans (2008), autor del libro “Comportamiento Organizacional” quién especifica que la motivación “es un proceso que inicia con una ciencia fisiológica o psicológica, o necesidad, la cual activa un comportamiento o tendencia que se dirige a una meta o incentivo”<sup>3</sup>

De esta última definición se mencionan tres conceptos importantes: necesidades, tendencias e incentivos. Las necesidades, se generan al momento de existir una

---

<sup>2</sup> Hellriegel Don, Jackson Susan & Slocum John(2002) *Administración*. Bogotá, página 376

<sup>3</sup> Luthans Fred(2008) *Comportamiento Organizacional*, Edición 11°, México, Mc Graw Hil, página 158

deficiencia fisiológica y psicológica, las tendencias es la dirección y la orientación de los esfuerzos que se realizan para lograr el incentivo, y por último el incentivo es el momento en donde se cubren las necesidades y se disminuye la tendencia.

Asociando los diferentes conceptos antes mencionados, se puede obtener una definición más completa de motivación. Cuando se presenta una necesidad psicológica o fisiológica, el sujeto utiliza sus fuerzas tanto de empuje como de arrastre incitándolo a una conducta específica hacia el cumplimiento de una meta u objetivo.

## **1.2. Principales teorías de motivación**

El estudio sobre las diferentes teorías de motivación es particularmente conveniente para conocer los escenarios que se presentan en distintas organizaciones. Cada una de ellas destaca una o más variables que inciden en el proceso de motivación, brindando a los administradores una perspectiva útil para entender los desafíos y problemas presentes, así como la manera de enfrentarlos.

Varios autores coinciden en que existen dos tipos de teorías que estudiaban la motivación. La primera llamada **teorías de contenido**, “trata de determinar qué motiva a las personas, intentando identificar las necesidades y tendencias de las

personas y cómo éstas se jerarquizan”<sup>4</sup>, la segunda denominada **teorías de procesos**, la cual se enfoca en “antecedentes cognitivos que participan en la motivación o el esfuerzo”<sup>5</sup>. Sin embargo, Luthans en su libro sobre el comportamiento organizacional menciona un tercer tipo y no menos importante, **teorías contemporáneas de motivación**, “basada en un interés de investigación sobre la necesidad de modelos de contingencias y procesos grupales y sociales”<sup>6</sup>

A partir de la investigación del tema en cuestión, se escogerán los modelos de motivación laboral que mejor abordan la situación del Centro de Salud Familiar (CESFAM).

Estas teorías ayudan a encontrar posibles maneras para analizar las cuestiones y problemas de la motivación, en cualquiera que sea el contexto.

### **1.2.1. Teoría de las relaciones humanas**

Esta teoría tiene sus orígenes en los Estados Unidos, en los albores de la Segunda Guerra Mundial, aportando un nuevo lenguaje al repertorio administrativo; se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc., y se critican con dureza y se dejan de lado los

---

<sup>4</sup> Luthans Fred(2008) *Comportamiento Organizacional*, Edición 11°, México, Mc Graw Hil, página 168

<sup>5</sup> Ibid. Página 174

<sup>6</sup> Ibid. Página 167

antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, principios generales de administración, entre otros.

En 1935 el cientista social, Kurt Lewin a partir de su estudio sobre el comportamiento social, otorga un importante papel que cumple la motivación. Según su “teoría de campo” explica la motivación del comportamiento bajo dos supuestos fundamentales<sup>7</sup>:

- ✓ El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes.
- ✓ Estos hechos coexistentes tienen la característica de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con las demás.

La teoría de las relaciones humanas establece que la felicidad humana, desde el enfoque de la satisfacción, pase a ser vista bajo un ángulo completamente distinto al que planteaba en sus inicios Taylor con su “homos economicus”, cediendo el lugar al “hombre social” de Elton Mayo. Esta teoría constata y pone énfasis en las necesidades humanas, en la motivación como factor determinante de la satisfacción y por lo tanto, del equilibrio personal, a la moral y actitud, relacionada directamente al estado emocional y a la satisfacción de las necesidades.

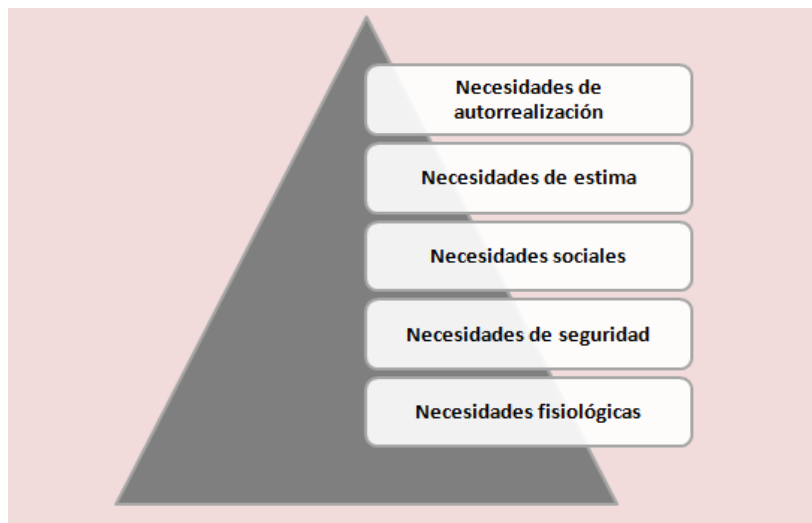
---

<sup>7</sup> Chiavenato Idalberto(2006) *Introducción a la teoría general de la administración*, Edición 7° , México, Mc Graw Hill, página 284

### 1.2.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Esta teoría fue planteada por el reconocido psicólogo estadounidense, Abraham Maslow, quién desarrolló el concepto de la Jerarquía de Necesidades que fundamenta el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite profundizar en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a contribuir parte de su diario vivir en ella.

El autor muestra cinco clases necesidades que incumben a todo individuo y se encuentran organizadas en jerarquía de fuerza e influencia haciendo una analogía con una la forma de una pirámide.



**Figura 1.1** La jerarquía de las necesidades de Maslow.

---

<sup>8</sup> Chiavenato Idalberto(2006) *Introducción a la teoría general de la administración*, Edición 7° , México, Mc Graw Hill, página 284

De acuerdo a la estructura ya comentada, las cinco clases de necesidades identificadas por Maslow son:

- Fisiológicas: son necesidades de nivel más básico y esenciales en la vida, como aire, agua, alimentación, vestuario abrigo, etc.
- Seguridad: estas son necesidades relacionadas con un ambiente seguro y no ser amenazado por las circunstancias del entorno que podrían comprometer la existencia del sujeto, como la estabilidad en el empleo, seguridad, protección, etc.
- Sociales: tienen relación con la afiliación y la aceptación en el entorno, como interactuar y relacionarse con la gente, necesidad de amistad y de ser amado, entre otras.
- Autoestima: necesidad de un sentimiento de valía y reconocimiento, capacidades individuales, así como también la confianza, respeto, éxito, reconocimiento de los demás.
- Autorrealización: estas son las necesidad más difíciles de alcanzar ya que conllevan una serie de recursos tangibles e intangibles para cumplir con el estar satisfecho personalmente, para lograr el éxito y, especialmente, de desarrollar y poseer capacidades y talentos únicos con un nivel alto.

La satisfacción o bienestar de las personas están asociados con las necesidades que plantea Maslow. Él llegó a esta descripción ya que cree que el hombre es una

criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de su vida. En la medida en que el hombre las satisface, otras necesidades de orden superior de la configuración piramidal, adquieren el predominio del comportamiento.

Así mismo, el autor cree que las sociedades que mantienen a sus individuos con mejores niveles de vida tienen sus necesidades de los primeros tres niveles regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y efecto motivacional.

Según Robbins en su libro “Comportamiento Organizacional”, la teoría de Maslow “se debe aplicar en las organizaciones de acuerdo al nivel en cual se sitúan las personas actualmente y luego centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores”<sup>9</sup>

### **1.2.3. Teoría X y teoría Y de McGregor**

Douglas McGregor, psicólogo estadounidense hace referencia a dos puntos de vista diferentes de los seres humanos: uno básicamente negativo llamado Teoría X, y el otro en esencia positivo denominado Teoría Y.

En base a un estudio que hace el autor sobre la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que el concepto de cada uno de ellos sobre la naturaleza humana se fundamenta en ciertas asociaciones de supuestos con los que modela el comportamiento hacia sus subordinados.

---

<sup>9</sup> Robbins Stephen, Judge Timothy(2009) *Comportamiento Organizacional*, Edición 10°, México, Pearson, página 156

De acuerdo con la teoría X, los supuestos del gerente son:

- A los empleados les desagrada inherentemente el modo de trabajo, y cada vez que puedan, suelen evitarlo.
- Como resulta complejo que cumplan con sus atribuciones, deben ser dirigidos, controlados y amenazados para que alcancen las metas deseadas.
- Los empleados eludirán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que sea posible.
- En su mayoría, los trabajadores catalogan a la seguridad por encima de los demás factores laborales y mostrarán pocas ambiciones.

De acuerdo con la teoría Y, el gerente mantiene cuatro supuestos invariables:

- Los empleados pueden creer que el trabajo es tan natural como el descanso, el juego u ocio.
- Quien está comprometido con los objetivos, se dirigirá y controlará a sí mismo.
- El sujeto aprende a aceptar y buscar responsabilidades.
- Las personas ejercen cierta capacidad para un grado elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas.

¿Qué involucra el análisis de McGregor con el tema motivación? Contextualizando la respuesta en la Teoría de la Jerarquía de Maslow que Douglas McGregor

popularizó en su libro *El lado humano de las cosas*, se puede concluir que la teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos, mientras que la teoría Y parte de que son las de orden superior las que rigen a los empleados. El propio McGregor tenía la creencia de que los supuestos de la teoría Y son más válidos que la teoría X, por lo que propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, la creación de trabajos con retos y responsabilidades y buenas relaciones grupales como métodos para llevar al máximo la motivación laboral de los empleados.

#### **1.2.4. Teoría de los dos factores de Herzberg**

Esta teoría también llamada *teoría de motivación e higiene* fue propuesta por el psicólogo americano Frederick Herzberg, quien basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo.

Herzberg, fundamenta su teoría en un estudio de motivación realizado a doscientos contadores e ingenieros empleados por empresas de Pittsburgn, Pennsylvania y sus alrededores. Utilizando el método de incidentes críticos para obtener datos para análisis. Básicamente se plantearon dos preguntas a los profesionales que participaron en el estudio<sup>10</sup>:

- Cuando se sintió particularmente bien en su empleo, ¿qué lo animó?
- Cuando se sintió sumamente mal en su empleo, ¿qué lo desanimó?

---

<sup>10</sup> Luthans Fred(2008) *Comportamiento Organizacional*, Edición 11°, México, Mc Graw Hil, página 171

Al organizar en tablas los resultados Herzberg identificó **dos factores** para explicar la conducta de las personas:

1. *Factores higiénicos o factores extrínsecos:* son aquellas condiciones que rodean al trabajador mientras realiza su labor, incluyendo condiciones físicas y ambientales, el salario, beneficios sociales, las políticas de la organización, el tipo de supervisión recibido, el clima de la relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, entre otros. Son factores de contexto ambiental. Componen los factores tradicionalmente usados por las empresas para mantener motivados a sus empleados.

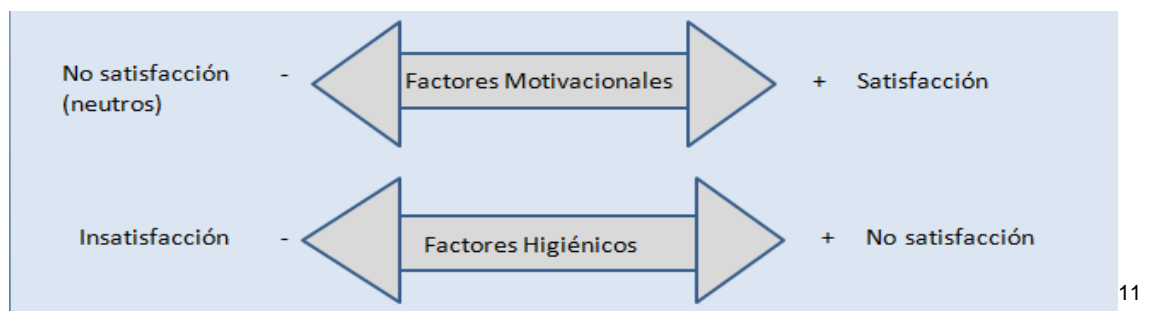
La investigación de Herzberg afirma que cuando los factores de higiene son excelentes, estos únicamente evitan la insatisfacción de los trabajadores y si elevan la satisfacción no logran mantenerla por un tiempo prolongado.

Sin embargo, el autor considera que esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Definió de tal manera estos factores higiénicos exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico, y para mostrar que se destinan a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas permisibles a su equilibrio.

2. *Factores motivacionales o factores intrínsecos:* se relacionan al contenido del cargo en cuestión, a las tareas y a los deberes relacionados con tarea

que ejecuta. Son los factores motivacionales que se encuentran bajo el control del individuo, relacionándose con aquello que lo que el individuo realiza y desempeña. Los factores satisfactores son los que producen aumento en la productividad en niveles de excelencia, siendo superior a los niveles normales.

Como se pueden observar en la figura 1.2, cuando los factores motivacionales son óptimos, estos ocasionan la satisfacción del individuo. Sin embargo, cuando son precarios, se sitúan en un estado de neutralidad evitando la satisfacción. Debido a que están relacionados con satisfacer al individuo, el autor los denomina “factores satisfactores”.



**Figura 1.2** Factores satisfactores y factores no satisfactores como entidades separadas.

El concepto motivación para Herzberg, involucra sentimientos de crecimiento individual y de reconocimiento del trabajo realizado, manifestados mediante el

<sup>11</sup> Chiavenato Idalberto(2006) *Introducción a la teoría general de la administración*, Edición 7°, México, Mc Graw Hill, página 287

ejercicio de las tareas cumplidas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significancia para el empleado.

### **1.2.5. Teoría de la equidad de la motivación laboral**

Tiene sus orígenes en la teoría de la disonancia cognitiva y la teoría del intercambio de Festinger y Homans. Desde el punto de vista como teoría de motivación laboral, el crédito es otorgado al psicólogo social J. Stacy Adams.

Según el autor, la teoría argumenta “que una contribución importante al desempeño y la satisfacción laborales es el grado de equidad (o inequidad) que las personas perciben en su situación laboral.”<sup>12</sup>

Tanto esfuerzos como recompensas que recibe la persona y sus compañeros de trabajo, se basan en las percepciones de la persona. La edad, el sexo, la educación, el status social, la posición organizacional, las calificaciones y el empeño que la persona pone en su empleo son variables de esfuerzo percibidas.

Si la razón que observa un individuo no es similar a la de otro, se esforzará para restaurar esta razón de equidad. Este “esfuerzo” para restaurar la equidad utiliza Adams para explicar la motivación laboral. “La fuerza de esta motivación está en proporción directa con la inequidad percibida. Esta motivación se expresa de varias formas; la persona puede modificar los esfuerzos y recompensas,

---

<sup>12</sup> Luthans Fred(2008) *Comportamiento Organizacional*, Edición 11°, México, Mc Graw Hil, página 179

distorsionar cognitivamente los esfuerzos y recompensas, dejar el campo, influir en el otro o cambiar al otro”<sup>13</sup>

### **1.3. La motivación como influencia en el ámbito laboral**

Los seres humanos se encuentran en constante actividad y hasta los individuos más holgazanes hacen una serie continua de acciones. ¿Por qué se mueven las personas por las cosas que les interesan o los inquieta? El estudio de la motivación y su influencia en la vida laboral de las personas, no es otra cosa sino que el interés por averiguar, desde un enfoque psicológico, a qué obedecen estos deseos, necesidades y actividades al interior de la vida laboral. La motivación busca la explicación de las propias acciones humanas y su círculo laboral: ¿Qué es lo que realmente motiva a las personas a comportarse o establecer una conducta determinada? ¿Qué determina esa conducta?

Mediante estudios experimentales, los psicólogos estudian la motivación para comprobar las explicaciones de estos hechos como lo pudimos observar en el estudio de Herzberg<sup>14</sup>. Ciertos psicólogos buscan la explicación del concepto motivación mediante mecanismos fisiológicos. En investigaciones relativas al funcionamiento del cerebro se estudian regiones importantes para la coordinación de conductas esenciales como el hipotálamo, el sistema límbico y el sistema

---

<sup>13</sup> Luthans Fred(2008) *Comportamiento Organizacional*, Edición 11°, México, Mc Graw Hil, página 181

<sup>14</sup> Luthans Fred(2008) *Comportamiento Organizacional*, Edición 11°, México, Mc Graw Hil, página 171

activador reticular. Otros, por el contrario, buscan los determinantes de la acción en términos de conducta y comportamientos.

Se debe destacar es que cuando se habla de conducta motivada, esta se debe diferenciar de una conducta instintiva.

Una conducta intuitiva no requiere de “voluntad” por parte del individuo, en cambio la conducta motivada sí la requiere. Por lo tanto, no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres incitan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy distintos. Aquí nace la importancia del motivo que impulsa a desempeñar cualquier actividad. Una conducta está motivada cuando se propone una meta clara a cumplir ya sea en lo personal como en el ámbito laboral. El motivo se manifiesta siempre como un impulso, un deseo, una preferencia, una carencia o necesidad.

Todos los motivos surgen de distintas maneras, no todos tienen el mismo origen, poseen diferente intensidad y no tienden hacia cosas semejantes. Sin embargo, el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano, es decir, el individuo al formar parte activa del mundo social que lo rodea se hace humano comprendiendo desde su percepción, memoria, imaginación e inteligencia, que lo incitan constantemente a actuar y superarse en el trabajo. Así se puede señalar motivos que van desde los impulsos más elementales, como el sueño, el hambre, la necesidad de una profesión, hasta los más complejos como es satisfacer las necesidades de autorrealización y el deseo de una persona por

obtener un título profesional. Por lo tanto, toda actividad que se desempeña está motivada por algo, y ese algo se denomina motivo.

Finalmente, este motivo es el que impulsa a que se lleve a cabo cierta acción o actividad. Esta actividad motivada se relaciona con un circuito cerrado en el que se pueden identificar tres momentos trascendentales: motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad.

#### **1.4. Usuario interno**

Se definirá al usuario interno como aquellos funcionarios que se desempeñen en el Centro de Salud Familiar (CESFAM) de la comuna de Putaendo.

Serán clasificados según categorías expuesta en la ley 19.378 en su artículo 5<sup>o</sup><sup>15</sup>

- a) Médicos Cirujanos, Farmacéuticos, Químico-Farmacéuticos, Bioquímicos y Cirujano-Dentistas.
- b) Otros profesionales no médicos, donde se incluyen: Matronas, Enfermeras, Asistentes Sociales, Sociólogos, Nutricionistas, Kinesiólogos, Tecnólogos Médicos.
- c) Técnicos de nivel superior.
- d) Técnicos Paramédicos.
- e) Administrativos de Salud.

---

<sup>15</sup> Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Gobierno de Chile (Actualizada: 13 noviembre 2013). *Ley Num. 19.378 Estable estatuto de atención primaria de salud municipal*, Disponible en: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30745>

- f) Auxiliares de servicio de Salud.

### **1.5. Satisfacción usuaria**

Según el Ministerio de Salud en Chile, la satisfacción usuaria es “El conjunto de acciones que permiten cumplir con la calidad, equidad y eficiencia de los requisitos, necesidades y exigencia de los beneficiarios del Sistema Público de Salud”<sup>16</sup>

Por lo tanto, la satisfacción usuaria es un resultado de la calidad de la atención, siendo el cumplimiento o no-cumplimiento por parte del sistema de salud respecto de las expectativas del usuario.

### **1.6. Satisfacción e insatisfacción del usuario interno**

Las actitudes específicas de los trabajadores respecto de la satisfacción laboral, ocasiona gran interés para el campo que estudia el comportamiento organizacional y la práctica de la administración de recursos humanos. El análisis de la satisfacción laboral se enfoca en las actitudes de los empleados hacia su trabajo diario y el análisis del su comportamiento dentro de la organización en su conducta en general.

---

<sup>16</sup> Ministerio de Salud, Gobierno de Chile (Actualizada: 2 noviembre 2013). *Mejoramiento satisfacción usuaria*, Disponible: <http://www.ssbiobio.cl/mejoramientodeltrato.html>

Según Luthans en su libro “Comportamiento Organizacional”, proporciona una definición integral sobre satisfacción laboral, estableciendo que “Es un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de la persona”<sup>17</sup>. Por lo tanto, la satisfacción laboral sería el resultado de la percepción por parte del empleado, de lo bien que su empleo proporciona lo que para él es considerado importante.

Desde el punto de vista de la salud, el Servicio de Salud Metropolitano Sur afirma que la satisfacción del usuario interno significa “preocuparse de que el usuario interno esté contento, experimente el placer, el gusto (deriva del latín *satis* que significa bastante y de *facere*, de hacer) por su trabajo. Es una acción para reparar una carencia, implica confianza, motivación, ánimo.

La motivación o motivo es por lo cual el usuario interno actúa o se manifiesta con determinada conducta o en algunos casos a desarrollar una preferencia para un estímulo externo. Una consideración importante es comprender y predecir las diferencias en las conductas individuales dentro de una organización.

La motivación es concepto complejo. Para los psicólogos resulta complicado describir el por qué de un determinado comportamiento. Hasta en un organismo con escasos empleados existe una comprensión del concepto comprendida

---

<sup>17</sup> Luthans Fred(2008) *Comportamiento Organizacional*, Edición 11°, México, Mc Graw Hil, página 141

parcialmente, ya que implica necesidades diferentes, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas.

La motivación y la satisfacción son conceptos distintos. La primera se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo u objetivo. La satisfacción en cambio se refiere al gusto que se experimenta cuando colma un deseo. Por ende, motivación implica estímulo hacia un resultado, mientras que la satisfacción involucra resultados ya experimentados.

A través de los años se han identificado dimensiones laborales en donde el empleado presenta respuestas afectivas<sup>18</sup> dentro de la institución. Éstas son:

1. *El trabajo mismo.* El grado en el empleo proporciona al individuo tareas interesantes, oportunidades de aprendizaje y la oportunidad de aceptar responsabilidades.
2. *El pago.* El monto de la remuneración financiera que se recibe y el grado en que ésta se considera equitativa respecto a la de los demás empleados de la organización.
3. *Las oportunidades de promoción.* Las oportunidades de progreso dentro de la organización.
4. *La supervisión.* Las habilidades del supervisor para proporcionar asistencia técnica y apoyo al comportamiento.

---

<sup>18</sup> Luthans Fred(2008) *Comportamiento Organizacional*, Edición 11°, México, Mc Graw Hil, página 142

5. *Los colegas.* El grado en que los compañeros de trabajo son técnicamente competentes y socialmente solidarios.

Sin embargo, no toda la teoría se lleva a la práctica. La **insatisfacción** es una realidad inmersa en la sociedad, un fenómeno social muy arraigado en los trabajadores y un problema social que involucra muchos actores. Los contextos culturales, económicos, sociales y políticos, mediante un condicionamiento decisivo, influyen en el proceso social del individuo. Esto tiene como consecuencia, enfrentar los problemas, actuando sobre causas, es decir, actuando sobre los factores que determinan estas causas y condicionantes y no necesariamente relacionadas con manifestaciones de efecto relajado con desmotivación y apatía.

Un elemento importante que interviene en la satisfacción del funcionario interno y en su desempeño “es el grado de equidad(o inequidad) que las personas perciben en su situación laboral”<sup>19</sup>. Contextualizando la teoría de la equidad de la motivación laboral que Luthans menciona en su libro, existen desigualdades en relación entre los funcionarios de los Centros de Salud Familiar a lo largo del país, tanto dentro de las organizaciones, como en comparación con otras instituciones.

---

<sup>19</sup> Luthans Fred(2008) *Comportamiento Organizacional*, Edición 11°, México, Mc Graw Hil, página 179

En base a la teoría de la equidad de la motivación laboral, la inequidad ocurre cuando un empleado se da cuenta que la razón entre sus recompensas y esfuerzos es desigual a las contribuciones de su compañero de trabajo o incluso puede llegar a compararlas con un trabajador de otra institución.

Esquemáticamente, esto ocurre de la manera siguiente:

$$\frac{\text{Resultados de la persona}}{\text{Esfuerzos de la persona}} < \frac{\text{Resultados de otro}}{\text{Esfuerzos de otro}}$$

$$\frac{\text{Resultados de la persona}}{\text{Esfuerzos de la persona}} > \frac{\text{Resultados de otro}}{\text{Esfuerzos de otro}}$$

20

**Figura 1.3** Teoría de la equidad de la motivación laboral.

Le equidad se cumple cuando los dos términos de la ecuación son equivalentes, tanto los esfuerzos como las recompensas de la persona y del otro son equitativos. Cuando existe esta equivalencia, la persona experimenta un sentimiento de satisfacción.

<sup>20</sup>Luthans Fred(2008) *Comportamiento Organizacional*, Edición 11°, México, Mc Graw Hil, página 180

### **1.7. Algunos de los principales factores que determinarían la satisfacción del usuario interno.**

1. Liderazgo en las jefaturas. Los administrativos de más alto nivel deben ser capaces de conducir incluyendo los siguientes aspectos:

- *Estar completamente informados sobre la materia que compete, la institución, sus valores y las estrategias impartidas para lograrlo.*
- *Tener la capacidad de identificar aspectos centrales que afectan las estrategias generales.*
- *Ser capaces de clarificar y especificar su rol personal en resolver asuntos institucionales.*
- *Ser agentes de cambio, siendo capaces de movilizar e involucrar, conduciendo con un sentido de propósito y un enfoque de acción.*
- *Tener conciencia del comportamiento humano en general, y lo que motiva e incita a la gentes a crecer e involucrarse en su propio desarrollo.*
- *Mantener un liderazgo dentro de la organización que dirige, reconociendo aspectos importantes que pueden ayudar a realizar cambios.*

2. Claridad en las políticas de la institución.

3. Tener coherencia, armonía, entre el discurso, la política y la acción.

4. Trabajar con el fin de la igualdad de oportunidades.
5. Tener como estrategia principal la participación, incluyendo:
  - *La formación para la participación*
  - *Condiciones de aprendizajes y los principios de la enseñanzas.*
  - *Acciones de apoyo para lograr la participación, utilizando mecanismos eficaces.*
6. Otorgar espacios para desarrollar la conversación entre participantes de la institución.
7. Demostrar claridad sobre las políticas de las remuneraciones y salarios justos.
8. Reconocer el buen desempeño mediante incentivos.
9. Tener claridad de la seguridad laboral y sus condicionantes ambientales.
10. Preocuparse por el bienestar de los funcionarios creando instancias efectivas de participación.

En síntesis a partir de lo expuesto en el marco teórico, se puede afirmar que la satisfacción laboral y en especial la del usuario interno, indica que los actuales modelos basados en teoría presentados, no profundizan aspectos relacionados con las actividades desempeñadas por los funcionarios, por el contrario éstos modelos deben transformarse desde sus bases conceptuales. La eficiencia es muy importante para maximizar los resultados de los recursos disponibles, principalmente si estos son escasos. Pero, al mismo tiempo se debe poner énfasis

en la insatisfacción presente por parte de los empleados para la sobrevivencia del sistema.

Los elementos que involucra la satisfacción laboral, pertenecen al conjunto de aspectos que constituyen una calidad de vida, a la que tienen derecho todos los ciudadanos de una sociedad justa y humana

## **CAPÍTULO II**

### **INVESTIGACIÓN EN EL CESFAM**

## **CAPÍTULO II: Investigación en el CESFAM**

Este capítulo se centra en una investigación realizada al Centro de Salud Familiar de la comuna de Putaendo, siendo las personas en estudio los funcionarios de la institución. Además, se da a conocer la situación actual de CESFAM y el proceso de cómo llegó a esa categorización en cuanto a salud primaria estatal. También se explica la metodología que se aplicó en la investigación.

El objetivo principal de esta tesis es proporcionar una evaluación del grado de satisfacción de los funcionarios de esta institución y a su vez proporcionar algunas recomendaciones en aquellas áreas con menor puntuación. Para ello es importante informarse sobre la situación actual de la organización para así poder identificar cuáles son las falencias existentes.

### **2.1. Breve reseña CESFAM de Putaendo**

En primer lugar para explicar los cambios ocurridos en la salud primaria de la comuna de Putaendo, es necesario hacer una breve reseña del Consultorio ahora CESFAM de Putaendo.

Hasta el año 1987, la mayoría de los establecimientos de atención primaria en el país estaban a cargo del hospital de la zona en su administración, que en este caso recae en el Hospital San Antonio de Putaendo. Éste en 1988, hace traspaso

de la administración del consultorio a la Municipalidad de la comuna, quien a partir de esa fecha, se constituye la entidad administradora conservándose a la vez, la supervisión y dependencia desde el punto de vista técnico, del Servicio de Salud Aconcagua.

En la época en que se hizo el traspaso a la municipalidad, el consultorio, contaba con un personal bastante menor que en la actualidad, alrededor de 14 funcionarios y una población beneficiaria y no necesariamente inscrita, de 4.000 usuarios aproximadamente.

El edificio en donde está situado el Cesfam data del año 1879 y en la actualidad su infraestructura es un tanto insuficiente para otorgar el mejor servicio a la comunidad. Se proyecta la construcción de un nuevo consultorio que reúna las condiciones necesarias para otorgar una óptima atención. La comisión evaluadora está en trámites para ver la mejor opción en cuanto a ubicación y terrenos para la inversión. No se tiene un plazo definido para su edificación.

En cuanto a la cantidad de programas, en sus inicios, ofrecía a la comunidad sólo cinco: P.Adulto, P. Mujer, P.Alimentación Complementaria y P.Dental, P.Infantil. En la actualidad, los programas se adecuan a las exigencias técnicas, debiendo mantenerse operativos programas tales como: P. de salud Infantil, P. de Salud Materno Perinatal, P. de Salud Del Adolescente, P. de Salud Adulto a cargo de Nutricionista, P. de salud del Adulto Mayor, P. de Salud Odontológico, P. de Salud

Mental, P.de Promoción y Participación Social y Medio Ambiente, además de servicios como Laboratorio, Farmacia y Adquisiciones.

Actualmente, según Plan de Salud Comunal realizado en el año 2013, CESFAM de Putaendo atiende a una población beneficiaria inscrita de 17.345 usuarios. Sin embargo la población válida por FONASA (Fondo Nacional de Salud), es de 14.389 beneficiarios (lo que conlleva la mayor parte del presupuesto nacional), cuenta con una dotación de personal de 57 funcionarios incluyendo planta y contrata, siendo el 60% mujeres y 40% restante hombres.

Además, se cuenta con 7 funcionarios que facilitan servicios por medio del sistema de contrato a honorarios en programas específicos que se realizan en la institución. Estos usuarios internos no tienen una permanencia dentro del establecimiento ya que cumplen horas determinadas y luego abandonan el lugar.

Respecto al financiamiento de la atención primaria, según la ley 19.378, artículo 11<sup>21</sup>, señala que el establecimiento recibirá un aporte estatal per cápita del Ministerio de salud, el cual determinará algunos criterios como:

- la población beneficiaria inscrita y perfil epidemiológico
- nivel socioeconómico de la población (en base a índices de ruralidad y dificultad en cuanto al acceso y prestación del servicio)

---

<sup>21</sup> Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Gobierno de Chile (Actualizada: 15 de agosto de 2014). *Ley Num. 19.378 Estable estatuto de atención primaria de salud municipal*, Disponible en:

- conjunto y cantidad de prestaciones que se programen y efectivamente se realicen.

El Centro de Salud Familiar de Putaendo cuenta con un presupuesto que se compone mayoritariamente del aporte per cápita, además de la contribución Municipal e ingresos propios que corresponden a ventas de bonos fonasa, recaudación de ingresos y programas Junaeb para niños.

## **2.2. Investigación cualitativa**

Mediante este tipo de investigación, se puede obtener información relacionada con algunos de los objetivos específicos planteados, datos que ayudarán a conocer el actual sistema de motivación utilizado por CESFAM.

### **2.2.1. Obtención de la información**

Para el desarrollo de una investigación es fundamental obtener información de carácter confiable, siendo fundamental especificar fuentes y técnicas de recolección de información.

La fuente utilizada en la recolección de la información, es mediante fuentes primarias y fuentes secundarias. De las fuentes primarias la información se obtiene directamente de la Unidad de Gestión Administrativa de la institución y para completar dicha información, se accede a fuentes secundarias, donde los

datos son aquellos que se encuentren ya procesados al momento en que se lleve a cabo el proceso de investigación.

En cuanto a las técnicas que se emplean en esta investigación para la recolección de información, es la de análisis de documentos y aplicar una entrevista personal con la encargada de la Unidad de Gestión Administrativa del Centro de Salud Familiar de Putaendo. ***Ver encuesta en anexo n°1 pág.70***

### **2.2.2. Actividades sobre motivación utilizadas por CESFAM**

Uno de los objetivos específicos de este estudio, es dar conocer el estado actual que implementa la dirección del Centro de Salud Familiar a sus funcionarios con respecto a las tareas de motivación. Para esto, se incorporaron las respuestas de la entrevistada.

En el caso del establecimiento en estudio “son escasas las acciones que se aplican a los usuarios internos”<sup>22</sup>, las cuales se detallarán a continuación:

Una de ellas son las “oportunidades de ascenso”<sup>23</sup>, el sistema implantado en el CESFAM es muy rígido ya que no permite el acceso al ascenso a cualquiera, sino debe ser funcionario con contrato de planta y con buena evaluación en su hoja funcionaria. Además de la evaluación, el ascenso se realiza dependiendo si el funcionario reúne los requisitos del cargo vacante y la antigüedad en la institución.

---

<sup>22</sup> Leonor Jaramillo, conversación año 2014

<sup>23</sup> Leonor Jaramillo, conversación año 2014

De esta forma se procede la oportunidad de ascenso y una compensación por este concepto. A través de este proceso de ascenso se lleva a cabo la carrera funcionaria.

Los funcionarios o usuarios internos deben esperar mucho tiempo para poder obtener una posible oportunidad de ascenso, sobre todo los de tipo de contrato de contrata y honorarios. Estos últimos no ingresan a la carrera funcionaria, sino que se mantienen en el nivel 15 correspondiente a la base de la escala de remuneraciones en el área de salud. **Ver anexo n°2 pág.71**

Los demás funcionarios pertenecientes a contrato planta si pueden acceder a este sistema, optando a niveles mayores según lo señalado en la ley 19.378 para efectos de la determinación de pagos de incentivo y mérito. **Ver anexo n° 3 pág. 72**

Otra de las acciones que son utilizadas por el establecimiento es el “reconocimiento”<sup>24</sup>. Este tipo de acción se realiza y verifica mediante la evaluación que recibe el trabajador por su tarea cumplida formalizada anualmente por su superior, siendo esta una forma de elogio por el trabajo desarrollado. Otra forma de reconocimiento que utiliza es el reconocimiento por años de servicios.

---

<sup>24</sup>Leonor Jaramillo, conversación año 2014

Como se puede observar son pocas las formas de reconocimiento que utiliza la institución, siendo importante este aspecto ya que necesario que un buen desempeño sea reconocido en el momento oportuno.

Otras acciones que utiliza la organización son para fortalecer las relaciones entre funcionarios a través de la “celebración de festividades”<sup>25</sup> donde se desarrolla el día del funcionario, el día de la atención primaria, fiestas de fin de año, entre otros. Estas actividades son realizadas con discontinuidad, es decir, algunos años si y otros años puede pasar por alto, o en ocasiones no participa la totalidad de categorías en cada una de ellas. También, los funcionarios se pueden relacionar a través del trabajo en equipo para lograr el cumplimiento de metas establecidas por equipo de trabajo y obtener la Asignación por Mejoramiento de la Gestión Municipal, cuyas metas son establecidas para cada una de las unidades de trabajo de la institución por el Comité de Gestión del establecimiento.

“La formación y desarrollo profesional”<sup>26</sup> asimismo constituye otra acción utilizada por la comunidad funcionaria de CESFAM, sin embargo el acceso a la capacitación es un tanto desigual ya que la mayoría de los recursos están enfocados al desarrollo de la categorías A, B, C y el resto D,E,F pueden pasar varios años y no se capacitan. El municipio y el Servicio de Salud, financian las capacitaciones de perfeccionamiento y voluntarias, pero hasta la fecha el

---

<sup>25</sup> *Íbid.*

<sup>26</sup> Leonor Jaramillo, conversación año 2014

municipio no posee un sistema de capacitación constante y de forma periódica para sus funcionarios.

### **2.3. Investigación cuantitativa**

A través de esta investigación, se puede obtener información suficiente para identificar el grado de satisfacción del funcionario interno de la institución en estudio. Posteriormente, se analizarán y verificarán los resultados obtenidos para reconocer los factores influyentes en la satisfacción del funcionario.

#### **2.3.1. Tipo de investigación**

Esta investigación es de tercer orden ya que es exploratoria y busca generar conocimientos a través de una metodología de análisis y además descriptiva porque logra obtener una representación de las actitudes y comportamientos de los funcionarios en estudio.

#### **2.3.2. Unidad de estudio**

La unidad de estudio o universo a investigar es un grupo determinado de personas que son parte del Centro de Salud Familiar de la comuna de Putaendo. En la institución son considerados funcionarios fijos aquellos trabajadores de planta y a contrata, excluyendo a los de honorarios. La totalidad de funcionarios a diciembre de 2013 es de 64 personas distribuidas en las diferentes unidades y departamentos de la institución.

Estos funcionarios se distribuyen de la siguiente manera:

<b>Categorías</b>	<b>N° funcionarios</b>
A	8
B	18
C	15
D	7
E	8
F	8
<b>Total funcionarios</b>	<b>64</b>

Para determinar el tamaño de la muestra se ocupará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n= número de elementos de la muestra.

N= número de elementos del universo.

P/Q= probabilidades con que se presenta el fenómeno.

$Z^2$ : valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego  $Z=2$ .

E= margen de error permitido.

Reemplazando:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5) \times 64}{0.05^2 \times (64 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}$$

$$n = 54,86 \rightarrow 55$$

Por lo tanto, con un intervalo de confianza del 95% y un margen de error del 5%, la muestra corresponde a 55 funcionarios del Centro de Salud Familiar de Putaendo. Sin embargo, para lograr la representatividad de todas las categorías se sumaron 2 funcionarios más, formando un total de 57 funcionarios encuestados.

La encuesta es de carácter anónima para garantizar la confidencialidad y por tanto, la veracidad de la información.

Dada las condiciones para realizar de esta investigación, los criterios en la selección de la muestra es la voluntad de los funcionarios en participar en la encuesta, con el sólo interés de colaborar en el estudio

### **2.3.3. Instrumento de medición**

El instrumento de medición o método de recolección de datos es; entrevista y encuesta. La entrevista, consiste en obtener información de aspectos cualitativos existentes en la institución que ayudan a comprender mejor las acciones de motivación que se aplican al personal de CESFAM, como se abordó en el punto antes mencionado. Y para generar los datos precisos, se aplica una encuesta a los usuarios internos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio. Esta encuesta corresponde a una adaptación del cuestionario usado por el grupo TMI (Total Management Improvement), de la Comunidad Económica Europea. La finalidad de esta investigación tiene por objetivo principal identificar el grado de satisfacción de los funcionarios de la institución. *Ver anexo n° 4 pág.72*

### **2.3.4. Diseño de la investigación**

Una vez definido el tipo de investigación, se debe establecer su diseño. Para evaluar el grado de satisfacción de los funcionarios de la institución CESFAM, se utiliza una encuesta basada en trece áreas diferentes de evaluación del desempeño del trabajador. Para determinar el nivel de satisfacción, se efectúa un énfasis en cada área lo que permitirá obtener un instrumento preciso, que no dé lugar a preguntas repetidas, ambiguas o de nula utilidad para el estudio.

La encuesta consiste en evaluar, mediante Escala de Likert, las diferentes áreas en observación:

1. Objetivos de la institución
2. Desempeño funcionario
3. Evaluación de la actuación
4. Toma de decisiones
5. Delegación de actividades y funciones
6. Comunicación y coordinación interna
7. Comunicación y coordinación externa
8. Entorno físico
9. Conciencia de calidad
10. Creatividad e innovación
11. Compromiso
12. Reconocimiento y recompensas
13. Capacitación

La encuesta consta de una serie de preguntas en cada una de las áreas de evaluación enfocadas a la satisfacción que los trabajadores tienen respecto a cada uno de los factores expresados recientemente. Los funcionarios debieron evaluar con nota de 1 a 5 cada pregunta, lo que permitirá conocer el grado de satisfacción por cada una de las áreas o factores, y luego generar conclusiones a nivel general.

La valoración a la Escala de Lickert, adaptada al objetivo principal de la tesis es la siguiente:

<b>N°</b>	<b>Valoración en encuesta</b>	<b>Adaptado a investigación</b>
1	Nunca	Totalmente insatisfecho
2	Escasamente	Parcialmente insatisfecho
3	A veces	Ni insatisfecho ni satisfecho
4	Frecuentemente	Parcialmente satisfecho
5	Siempre	Totalmente satisfecho

Luego de aplicar la encuesta y de que los funcionarios evaluaran cada una de las afirmaciones, se procede a tabular los datos y calcular la suma de cada factor en relación a cada valoración de la encuesta. Para entender de mejor manera el proceso, se analizará un ejemplo tomando en cuenta a 4 trabajadores y 2 factores. Como se muestra en la siguiente imagen, se ocupa la función CONTAR.SI, donde se suman las respuestas de los 57 funcionarios por cada pregunta.

Para efectos de Excel se aplica la siguiente relación en la valoración en encuesta de escala likert:



satisfacción de los usuarios internos que permita medir el grado de éstos, siendo el **indicador**<sup>27</sup> el siguiente:

$$I.S. = \frac{\sum \text{puntuaciones cuestiones de satisfacción}}{5 \times N^{\circ} \text{ de cuestiones} \times N^{\circ} \text{ de empleados}} \times 100$$

Donde:

$\Sigma$  puntuación de cuestiones = sumatoria del puntaje de cada área evaluada.

5 Escala de 5 puntos, correspondiente a la valoración dada por la Escala de Likert.

Número de cuestiones = cantidad de preguntas respondidas.

Número de empleados= cantidad de funcionarios encuestados.

### **2.3.5. Validez y Confiabilidad del instrumento**

Tanto para la validez como para la confiabilidad del instrumento de medición, se necesitó del apoyo de algunos profesionales experimentados en el tema, con el fin de que el procedimiento de medición y su análisis se hicieran de la manera más eficiente y valedera posible, donde se puede señalar lo siguiente:

---

<sup>27</sup>FUNDIPE (Actualizada 12 de junio de 2014). *Cuadro de Mando e Indicadores para la gestión de personas*. Disponible en: [http://www.fundipe.es/archives/CUADRO\\_DE\\_MANDO\\_seguro.pdf](http://www.fundipe.es/archives/CUADRO_DE_MANDO_seguro.pdf)

## **2.4. Análisis de Validez**

La validez o exactitud del instrumento, que en este caso vienen siendo la encuesta utilizada, tiene que ver con la validación del contenido, su construcción y el método de análisis de éste. Es decir, la validez mide si el instrumento cumple con los objetivos para lo cual fue diseñado. Para validar la encuesta se requirió de dos profesionales expertos en la materia, evaluando el instrumento de medición y el contenido específico.

En primer lugar, con la ayuda un psicólogo, **Edgar Figueroa** se pudo evaluar con mayor detalle y efectividad el nivel de comprensión del contenido de las encuestas, con el objeto que los trabajadores entiendan lo que se les está preguntando para así sus respuestas sean reales.

Y, en segundo lugar, se obtuvo ayuda de una Ingeniera en Estadística **María José Cueto** quien evaluó la metodología de análisis para verificar los procedimientos a seguir conllevan a cumplir los objetivos por los cuales fue planteado el instrumento de medición.

### **2.4.1. Análisis de los Resultados de la Investigación**

Luego de la aplicación de la encuesta, se tabularon los datos conseguidos en el programa Excel. Mediante la función CONTAR.SI, usando criterio y rango de evaluación, se pudieron obtener los resultados para su posterior análisis, determinando las áreas con menor y mayor puntuación.

A continuación se muestra una tabla con los porcentajes obtenidos por cada área evaluada a los 57 funcionarios encuestados en el Centro de Salud Familiar de la comuna de Putaendo. Para entender con mayor claridad se adjunta un anexo con la tabulación general de los datos. Ver **anexo 5 pág.79 en adelante**.

Áreas de Evaluación	5	4	3	2	1
Objetivos de la institución	65%	22%	11%	2%	0%
Desempeño funcionario	56%	25%	11%	7%	2%
Evaluación de la actuación	37%	28%	27%	6%	2%
Toma de decisiones	28%	33%	23%	9%	6%
Delegación de actividades y funciones	26%	33%	21%	12%	8%
Comunicación y coordinación interna	35%	33%	21%	9%	2%
Comunicación y coordinación externa	23%	41%	25%	10%	2%
Entorno físico	11%	25%	39%	16%	9%
Conciencia de calidad	39%	33%	16%	6%	6%
Creatividad e innovación	30%	33%	32%	4%	2%
Compromiso	60%	24%	11%	5%	0%
Reconocimiento y recompensas	22%	34%	22%	14%	8%
Capacitación	20%	32%	24%	14%	9%

En relación al Índice de Satisfacción del usuario interno, resulta el siguiente porcentaje:

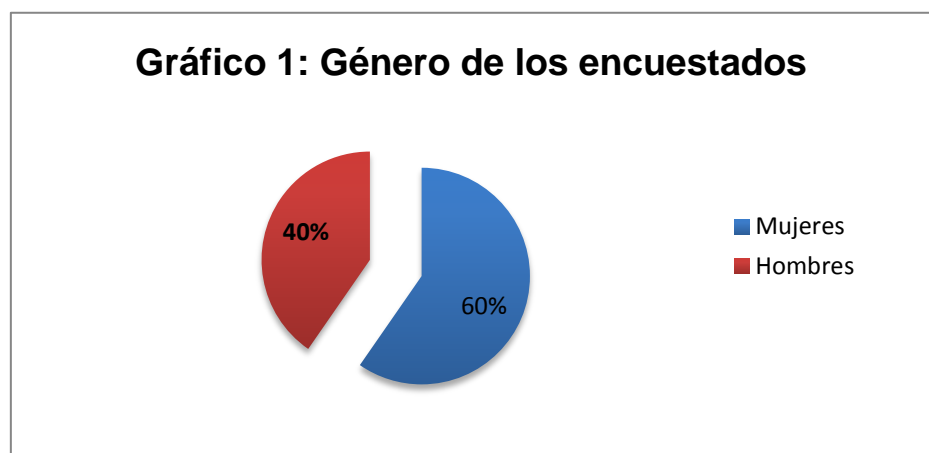
$$I.S = \frac{3306}{5 \times 14 \times 57} \times 100$$

$$I.S = 89 \%$$

## 2.5. Análisis de la muestra

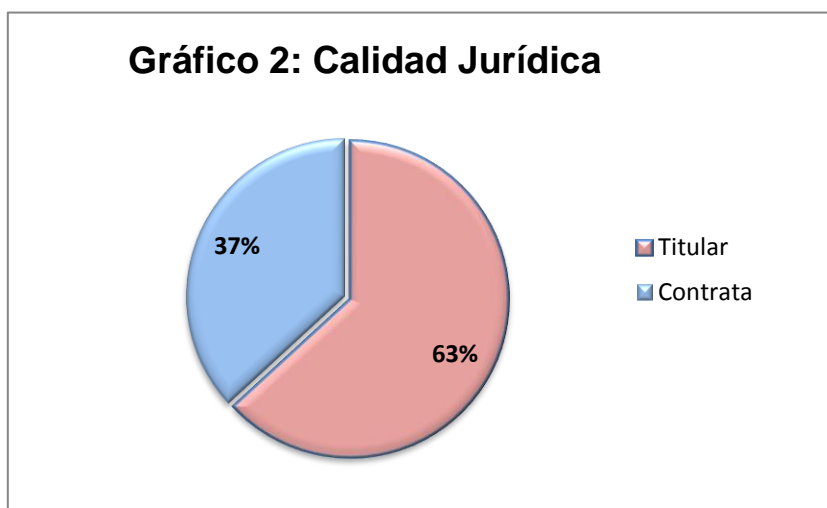
### 2.5.1. Por género

La encuesta se aplicó a 57 funcionarios del Centro de Salud Familiar de Putaendo (CESFAM), que voluntariamente accedieron a responder. En el gráfico 1 se observa que el 60% del total de la muestra corresponde a 34 mujeres encuestadas y el 40% restante equivale a 23 hombres pertenecientes a CESFAM.



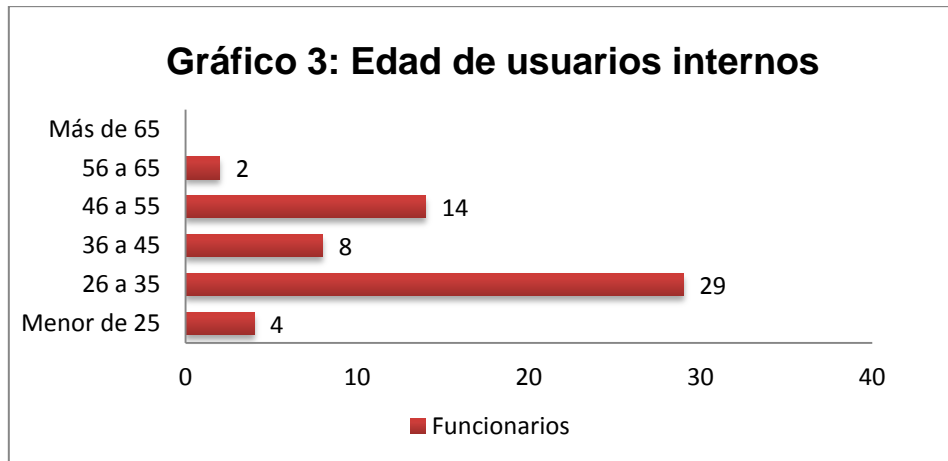
### 2.5.2. Por calidad jurídica

Uno de los objetivos específicos de este estudio es diagnosticar la satisfacción de usuario interno por lo tanto es importante conocer características de la muestra y dentro de éstas corresponde a su calidad jurídica. En el gráfico 2 se muestra universo encuestado, dividido en dos categorizaciones titular o planta y contrata. Un 63% corresponde a personal titular, el cual puede acceder a la carrera funcionaria y un 37% restante a contrata quienes, según el Estatuto de Salud Primaria, cumplen años trabajando en el Servicio Público, pero no son categorizados en la carrera funcionaria perdiendo puntaje al pasar los años.

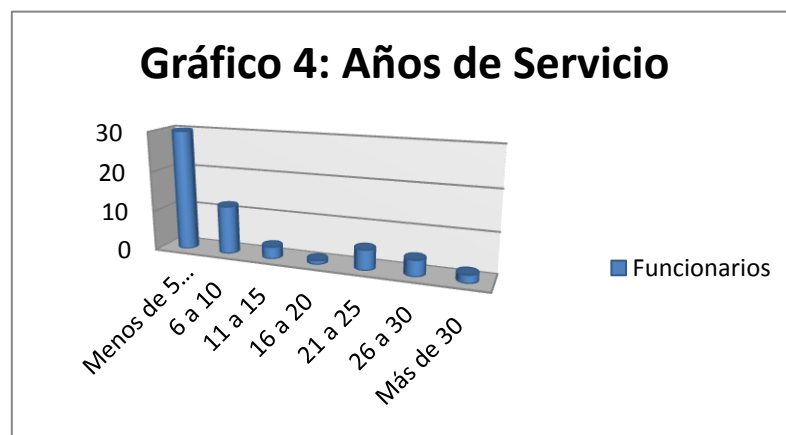


### 2.5.3. Por edad

La encuesta arrojó que la edad de moda en CESFAM oscila entre los 26 a 35 años, es decir, la mayoría de los funcionarios corresponde a adultos jóvenes.

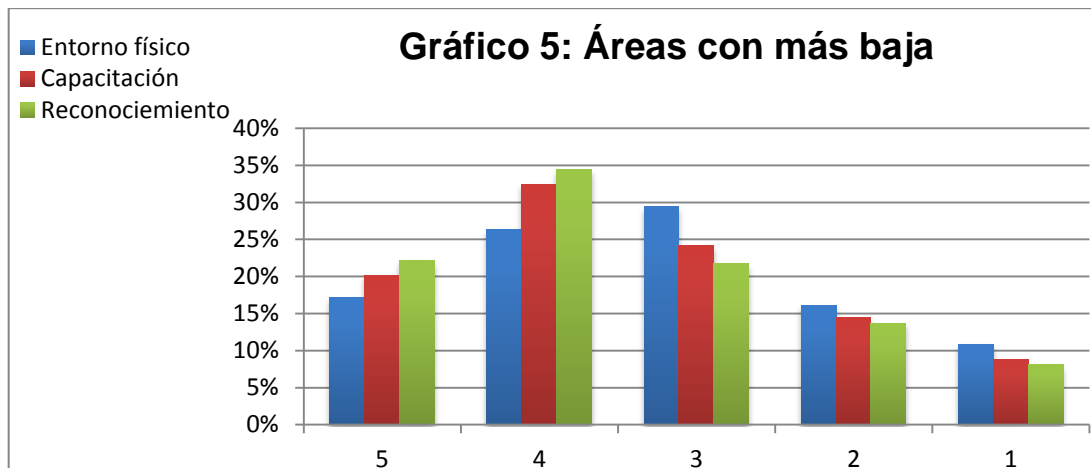


Además, se demostró a través de la encuesta que gran parte de estos funcionarios llevan menos de 5 años trabajando al 31 de diciembre de 2013.



## 2.6. Áreas con menor puntuación

De las trece áreas o factores evaluados, se obtuvo tres con la puntuación más baja. En orden creciente son los relacionados con el entorno laboral, capacitación del funcionario, y reconocimiento y recompensas.



Sin embargo, se analizará una cuarta área de evaluación, **Comunicación y coordinación externa**, ya que presento una muy baja puntuación y requiere de observación porque su incidencia es significativa.

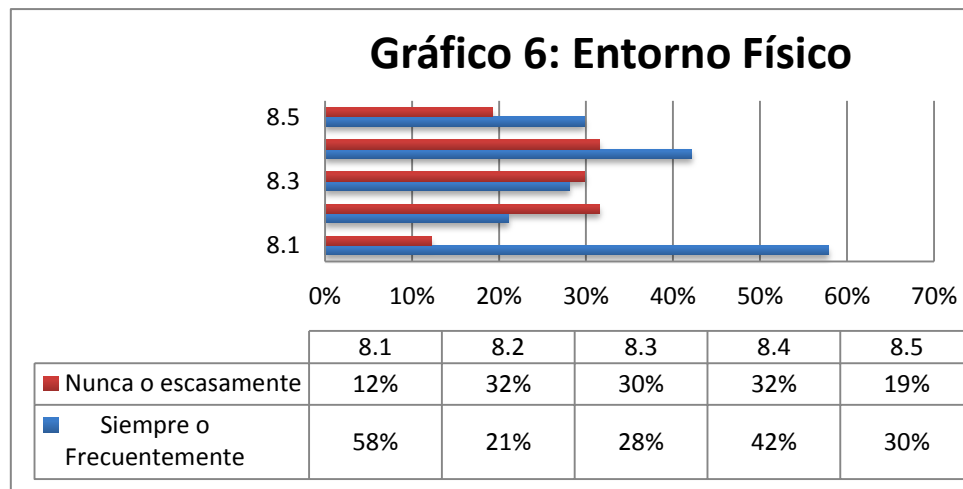
### 2.6.1. Entorno Físico

Sólo el 36% evalúa como excepcionalmente bien o se encuentra parcialmente satisfecho con su entorno físico **(8.1)**. Los subfactores peor evaluados son: el espacio físico **(8.2)** y la ventilación e iluminación **(8.3)**, 32% y 30 % de los encuestados, respectivamente, considera deficiente o totalmente insatisfecho.

El 58% de los encuestados considera que el entorno físico mejora el bienestar y la eficacia de su servicio.

El 42% considera que el nivel de ruido **(8.4)** interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones y el 32 % considera que nunca o escasamente el ruido corresponde a un factor que interfiere en sus tareas diarias.

El 30% responde que su servicio cuenta con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de su función **(8.5)**, no así el 19% considera estar en total o parcialmente en desacuerdo que cuenta con ellos.



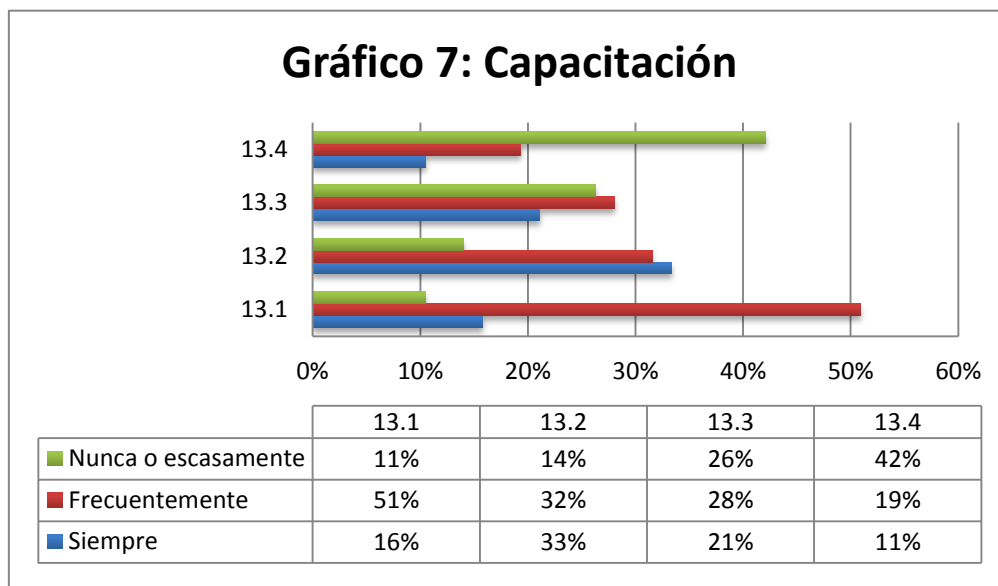
### 2.6.2. Capacitación del funcionario

El 67% de los encuestados responde que se estimula la capacitación de los funcionarios **(13.1)** y el 11% piensa que escasamente o nunca se promueve.

El 65% considera que existe un plan para la capacitación de los funcionarios **(13.2)**.

EL 49% opina que siempre o frecuentemente se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los funcionarios **(13.3)**, es decir, se encuentran medianamente satisfecho respecto a este punto.

Finalmente, el subfactor con peor evaluación es el de equidad en el acceso a la capacitación **(13.4)** ya que el 42% considera que escasamente o nunca existe equidad y sólo el 11 % manifiesta que se siente conforme o totalmente satisfecho respecto a este tema.



### 2.6.3. Reconocimiento y recompensas

En relación a elogios y críticas **(12.1)**, los encuestados respondieron que un 46% considera que los funcionarios de su servicio son frecuentemente elogiados, más

que criticados o corregidos. Sin embargo, un 25% manifiesta que son escasamente o nunca elogiados.

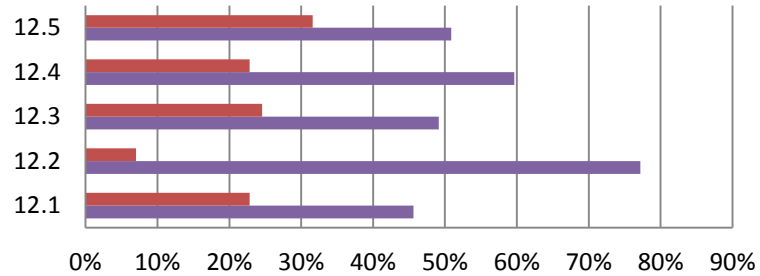
El 77% siente que ha sido partícipe de los buenos resultados de la organización **(12.2)**, el 7% respondió que escasamente o nunca.

El 49% de los encuestados manifiesta que la Dirección o la Jefatura se fija siempre o frecuentemente, más en las habilidades de ellos que en sus puntos débiles **(12.3)**. Mientras que el 25% opina lo contrario.

Con respecto a la compensación salarial **(12.4)** el 40% de los funcionarios encuestados opina que son frecuentemente compensados, a diferencia de un 23% que opina que escasamente o nunca se siente compensado justamente.

El 51% de los encuestados considera que el incremento salarial no depende del cumplimiento de los objetivos organizativos/departamentales/individuales **(12.5)**, mientras que un 32% opina que sí.

**Gráfico 8: Reconocimiento y recompensas**

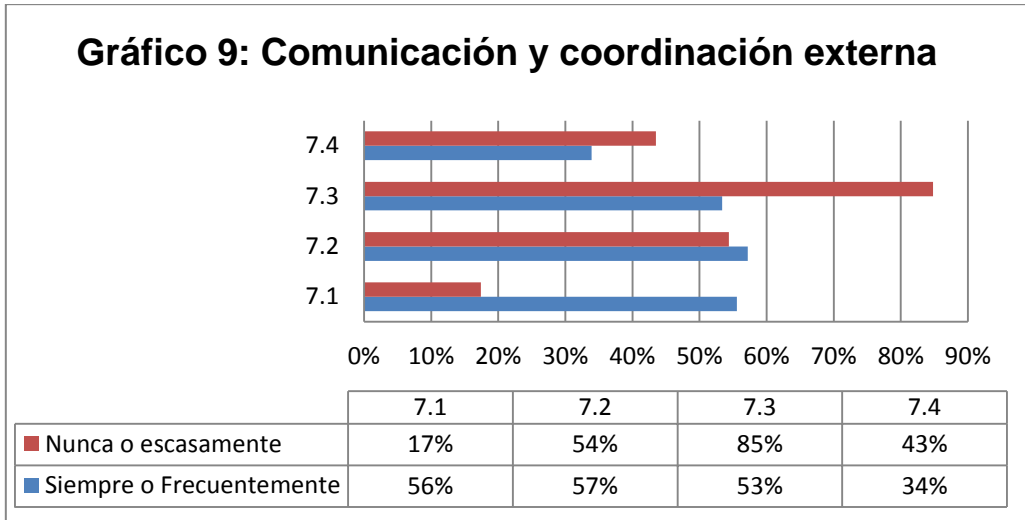


	12.1	12.2	12.3	12.4	12.5
■ Nunca o escasamente	23%	7%	25%	23%	32%
■ Siempre o Frecuentemente	46%	77%	49%	60%	51%

#### 2.6.4. Comunicación y coordinación externa

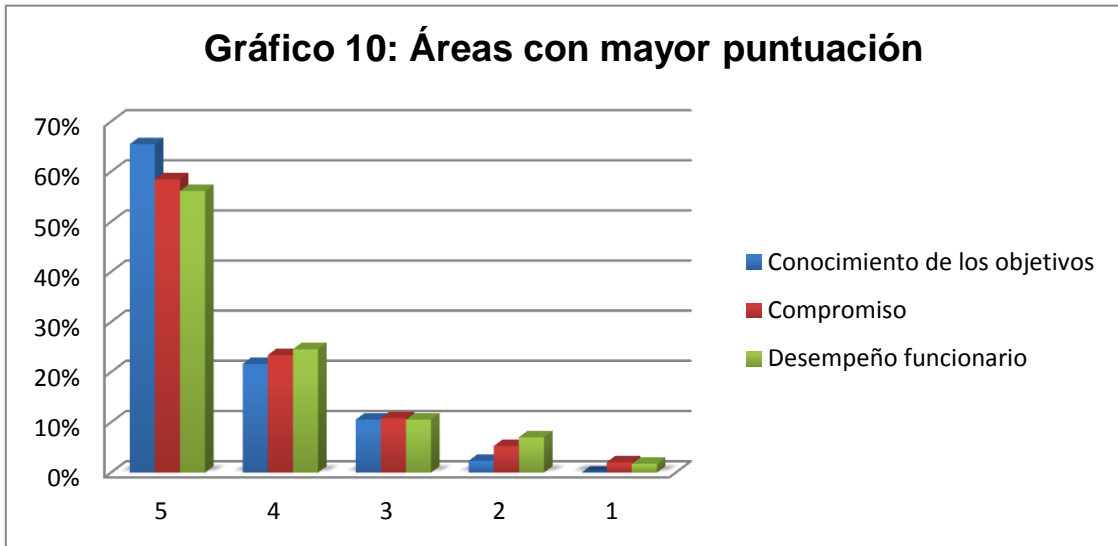
Esta área de evaluación obtuvo la cuarta menor puntuación con un 23% de aprobación en la tabla general de factores, siendo la pregunta número 4 peor evaluada, solo un 34% califica de siempre o frecuentemente que existe un buen flujo de comunicación con el resto de los servicios, mientras que un 43% considera que nunca o escasamente existe un buen flujo.

Un 56% de los encuestados opina que trabajan bien con los demás servicios y un 57% conoce quiénes son los usuarios de su servicio.



**2.7. Áreas con mayor puntuación**

De las trece áreas o factores evaluados, tres obtuvieron la más alta puntuación. En orden decreciente son: Conocimiento de los objetivos, compromiso y desempeño funcionario.



### **2.7.1. Conocimiento de los objetivos de la institución**

El 89% de los funcionarios encuestados **(1.1)**, indica que están claramente definidos los objetivos y que los conocen. Y el 88% está de acuerdo con ellos **(1.2)**.

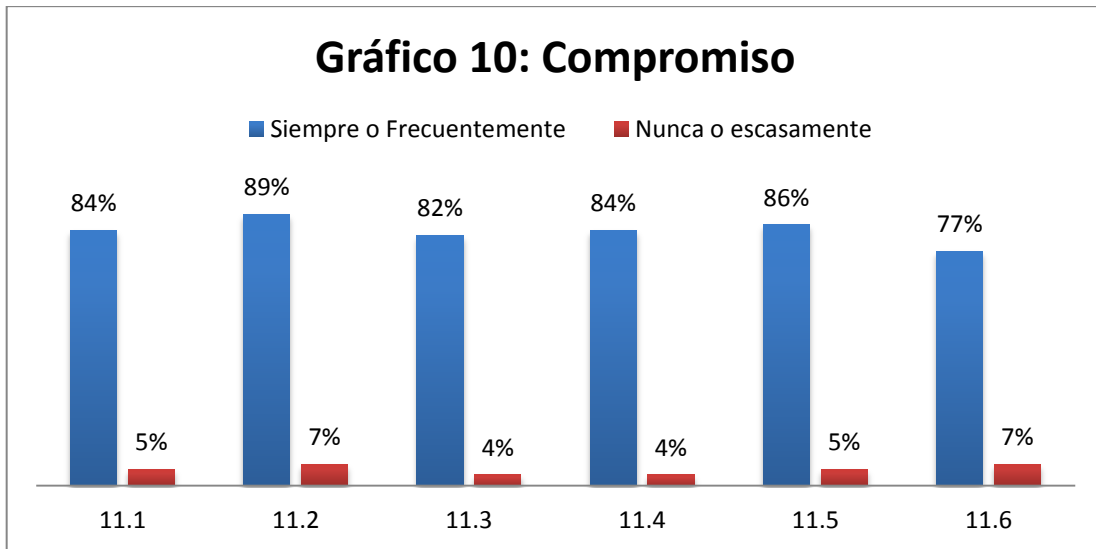
### **2.7.2. Compromiso**

El factor compromiso fue el segundo con mayor satisfacción alcanzando un 60% de aprobación, siendo los propios funcionarios encuestados los que opinaron que un 84% siempre o frecuentemente hacen realmente todo lo que está en sus manos **(11.1)**, mientras que un 5% cree que escasamente y un 0 % que nunca.

La pregunta número **(11.2)** del factor compromiso obtuvo un 89%, siendo la segunda con mayor aprobación siendo considerada importante por los funcionarios ya que consideran que cumplen con sus acuerdos.

El 82% de los funcionarios que contestan la encuesta manifiestan que siempre o frecuentemente, todos trabajan para impulsar mejoras y desarrollar el servicio **(11.3)**.

De los encuestados el 84% consideran estar siempre o frecuentemente bien dispuestos a hacer un esfuerzo extra su la situación lo exige **(11.4)**, el 86% se siente responsable de los éxitos y fracasos del servicio **(11.5)**, y el 77% de un desafío en cada función o acción que realiza **(11.6)**.



### 2.7.3 Desempeño Funcionario

El 81% de los funcionarios de CESFAM opina que conoce excepcionalmente bien cuáles son sus funciones específicas (2.1) y de la misma manera, el 86% entiende cuál es su rol dentro del equipo de trabajo

**CAPÍTULO III**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

## **CAPÍTULO III: Conclusiones y recomendaciones**

### **3.1 Introducción**

Tomando en cuenta los resultados de la investigación realizada en el capítulo anterior, se puede destacar con claridad los cuatro factores más débiles dentro de la institución que inciden en la satisfacción de sus trabajadores; Entorno Físico, Reconocimiento y Recompensas, Capacitación y Comunicación y Coordinación Externa.

Este capítulo contempla una serie de conclusiones y recomendaciones que ayudarán a mejorar la satisfacción del usuario interno del Centro de Salud Familiar siendo de vital importancia, ya que empleados satisfechos son el punto de partida para obtener altos niveles de calidad y excelencia en el desempeño.

### **3.2 Conclusiones**

Derivado de la identificación de los factores que determinan el grado de insatisfacción de los usuarios internos de CESFAM de la comuna de Putaendo, se deducen una serie de conclusiones.

Finalmente, la satisfacción laboral a nivel general arroja un 89% según el índice de la Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos, lo que significa un buen porcentaje, aunque podría ser mejor.

La debilidad de esta organización en estudio radica en sus factores peor evaluados correspondientes al Entorno Físico, Reconocimiento y Recompensas,

Capacitación y por último, Comunicación y Coordinación Externa, influyentes en la insatisfacción de los funcionarios.

El **Entorno Físico** constituye una de las áreas que más afecta el grado de satisfacción. Las condiciones ambientales del trabajo más deficientes según los funcionarios son la iluminación, el ruido y los espacios de trabajo. Estas últimas, consideradas como factores de higiene del trabajo o higiene industrial, tienen como objetivo, aparte de la comodidad, la prevención de enfermedades y la mantención de la salud óptima, cuando se dan las condiciones adecuadas.

La iluminación es deficiente porque en la mayoría de los box los tubos fluorescentes se encuentran defectuosos. La iluminación ocasiona riesgos ergonómicos como fatiga en los ojos, perjudica el sistema nervioso, disminuye la calidad del trabajo y puede ser causante de accidentes laborales.

Así mismo, el ruido es otro subfactor que fue identificado dentro del entorno físico como perturbante, por interferir con el desempeño de las funciones. Esto se observa principalmente en el servicio de atención a las personas, donde el volumen de los televisores o la misma conversación de pacientes ocasionan interferencia directa en la comunicación con los usuarios externos.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato, el ruido no provoca disminución en el desempeño del trabajo, pero la exposición prolongada produciría en cierto grado pérdida de la audición dependiendo del tiempo de exposición y de los niveles de ruido.

Los espacios reducidos se pueden observar principalmente en los servicios de oficinas de los funcionarios, Servicio de Atención de Personas, Farmacia y Bodega de insumos y de farmacia. El no contar con espacios óptimos dificulta las tareas diarias y aumenta el riesgo de accidentes laborales, por transformarse propios compañeros, así como el mobiliario o equipos, en obstáculos para el flujo normal de desplazamiento de los funcionarios.

Respecto del **Reconocimiento y Recompensas**, los encuestados se sienten partícipes de los logros alcanzados, sin embargo cuando un jefe los requiere habitualmente piensan que es más bien para críticas que elogios.

Desde el año 2001 se promulga Ley de incentivo al desempeño colectivo y desde 1995 se otorgó incentivo monetario, individual al 30% mejor calificado. Es motivo de preocupación y esfuerzo de los equipos lograr las Metas Colectivas. Se realizan evaluaciones y se buscan estrategias que cuentan con participación de todos. Sin embargo, el estímulo individual no se practica ni promueve frecuentemente, a veces es motivo de conflicto y genera descontento manifiesto hacia aquellos que lograron estar dentro de los beneficiados.

Habitualmente los Directivos registran anotaciones de Mérito a aquellos funcionarios que han tenido un desempeño destacado o un compromiso sobresaliente con el cumplimiento de algunas tareas. Es frecuente que trabajadores colaboren en actividades extraordinarias días de fin de semana o festivos, con compensación de tiempo.

Son muy poco habituales las anotaciones de mérito, registrándose solo algunas pocas en el año.

En relación al factor **Capacitación**, la equidad en el acceso a la capacitación es uno de los subfactores peor evaluados. El Centro de Salud Familiar cuenta con un Programa de Capacitación anual acorde al Plan de Salud Comunal y las orientaciones del Ministerio de Salud y Convenios financiados por el mismo, que garantiza el acceso a talleres o cursos al 100% de los funcionarios en temas de Salud Familiar. Sin embargo, la oferta de capacitación externa es mayor para las Categorías A y B, pudiendo acceder éstos a seminarios, estadías, cursos y talleres. Además generalmente vienen designados desde la Dirección de Servicio o Secretaría acuerdo a responsables de Programas. Por lo tanto existe inequidad para el resto de categorías correspondientes a la C, D, E y F.

Por Ley todos los funcionarios tienen derecho a cinco días de capacitación, la entidad administradora financia generalmente el viático y pasajes. Los costos de inscripción y del curso, son de cargo del funcionario.

La capacitación es un elemento clave para la satisfacción y participación del trabajador, así como el desarrollo personal e institucional.

Los cambios en la medicina y en el modelo de atención en salud requieren de equipos de trabajadores informados, actualizados a las nuevas tecnologías y capacitados sistemáticamente.

Finalmente, el cuarto factor influyente corresponde a la **Comunicación y coordinación externa**, enfocada netamente en el trabajo en equipo como CESFAM, donde se puede observar que existe una debilidad en la comunicación entre servicios, siendo el punto crítico de este factor el escaso flujo de comunicación con respecto a la derivación de pacientes.

Dentro de las principales fortalezas que tiene el CESFAM con sus trabajadores, es que ellos consideran que han desarrollado un crecimiento tanto personal como profesional en su trabajo, en donde han adquirido nuevos conocimientos y a su vez se han enriquecido bastante de experiencias laborales. La encuesta arroja que la comunicación y coordinación externa está un poco débil, sin embargo la relación más **interna** que tienen especialmente con sus pares, sienten que se complementan de buena manera y existe una excelente relación entre ellos.

Otro punto importante tiene relación con el **Conocimiento de Objetivos**, donde se reconoce una comprensión significativa de ellos, ayudando a los trabajadores a concentrar recursos y esfuerzos en una determinada dirección, ahorrándose tiempo y energía y aumentando así claramente sus posibilidades de otorgar a los usuarios externos un mejor servicio.

Considerando los mayores porcentajes de aprobación o satisfacción, cabe destacar el **Compromiso**, y la **Conciencia de Calidad** del personal encuestado, el cual considera que cumplen regularmente con todas sus actividades, haciendo

todo lo que está al alcance de sus manos, trabajando para impulsar mejoras y desarrollo a su servicio.

### **3.3 Recomendaciones**

Basándose en los resultados de la investigación y posteriormente en las conclusiones, se recomienda lo siguiente:

En primer lugar, con respecto al factor Entorno Físico, se recomienda a la Entidad Administradora priorizar en el Proyecto de Reposición del Consultorio, no solo en su parte técnica profesional, sino en la planta física que requiere de una amplia observación. En el corto plazo, constituye una oportunidad para mejorar las condiciones del espacio donde se desempeñan los funcionarios y cumplir así con los entornos adecuados que se exigen para ofrecer a la comunidad un servicio completo como Centro de Salud Familia.

Mejorar el entorno laboral a través de ambientes laborales seguros, constituye un desafío trascendental. Otorgar a los trabajadores un ambiente con medidas de prevención de riesgos, equipamientos completos, clima laboral favorable, condiciones sanas para la convivencia, alimentación y actividad física saludable, confort, higiene y recreación, debe significar necesidades básicas que deben ser resueltas. Para ello, se propone la aplicación de un plan de trabajo de promoción de la salud denominado Ambientes de Trabajo Saludables que consiste en:

- ✓ Formación de un comité Ambiente de trabajo saludable, se recomienda que lo integren: un representante del Comité Paritario, un integrante de la agrupación de trabajadores, director(a), un representante de bienestar, uno por categoría funcionaria que sea elegido por sus compañeros.
- ✓ Elaboración de Plan de trabajo del Comité
- ✓ Aplicación encuesta de diagnóstico
- ✓ Tabulación de encuesta y difusión de resultados.
- ✓ Elaboración de Plan de acción, basado en problemas identificados.
- ✓ Postulación como ambiente de trabajo saludable.
- ✓ Evaluación del plan de acción y comité.

Como sugerencia se podría poner a los espacios laborales saludables como parte de la cultura organizacional, ya que esta significa una responsabilidad del grupo directivo, estableciendo una cultura de mejora continua, empoderando a sus funcionarios y aumentando su participación y compromiso con su trabajo y la institución. Todo esto constituiría un espacio laboral saludable.

El perfeccionamiento de los procesos de gestión del personal, debe constituir un importante punto a fortalecer, formulando políticas de Recursos Humanos que sirvan de guía para ejecutar acciones administrativas enfocadas a sus

funcionarios, definiéndolas en concordancia con las definiciones estratégicas generales señaladas por la institución.

Además, se recomienda elaborar un manual organizacional actualizado, poniendo énfasis en la definición de cargos.

Tomando en cuenta el reconocimiento que se brinda al personal del CESFAM en su trabajo es uno de los factores más importantes en su satisfacción laboral y a su vez es uno de los elementos en que ellos sienten mayor insatisfacción, se recomienda a la dirección del CESFAM que creen instancias para reconocer el trabajo que hace cada uno de sus trabajadores, donde además se puede crear un sistema de recompensas por el logro de objetivos para incentivar aún más a los funcionarios a realizar mejor las tareas que deben desempeñar en su cargo.

Cuando existe duda en las respuestas por parte de los funcionarios, refiriéndose específicamente en los porcentajes resultantes respecto de la evaluación 3, es importante saber que estas personas son más fáciles de manejar en el sentido que si se implementa un programa para mejorar la satisfacción de ellos, es muy probable que ellos tiendan a pasar a un estado de satisfacción, no tanto así es el caso de quienes se encuentran insatisfechos. Por lo que al existir un alto nivel de duda en las respuestas de este factor de reconocimiento, le resultará más fácil a

la Dirección de CESFAM atender esta falencia, siendo otro motivo por el cual es recomendable mejorar este elemento esencial en la empresa.

En tercer lugar, la capacitación debe estar enfocada en la totalidad de categorías que conforman el Centro de Salud Familiar. Se debe capacitar y perfeccionar a sus funcionarios, desarrollando las competencias, capacidades personales y profesionales requeridas para el cumplimiento de los objetivos institucionales, facilitando a la vez su adaptación a la organización, a los cambios culturales y tecnológicos, contribuyendo a su desarrollo personal.

El resultado de la encuesta aplicada en este estudio arroja que existe insatisfacción en relación a la equidad en el acceso a la capacitación. Sin embargo, en el Plan de Salud Comunal se presenta un plan de capacitación anual donde se integran a todas las categorías.

Se recomienda a los encargados de la capacitación que consideren los siguientes indicadores, para ser presentados luego de efectuar el plan de capacitación anual.

- ✓ Número de funcionarios capacitados por categoría funcionaria.
- ✓ Costo por recurso humano.
- ✓ Horas destinadas a capacitación por recurso humano.
- ✓ 
$$\frac{\text{Número de funcionarios que rechazaron capacitación}}{\text{Total de funcionarios capacitados}}$$

- ✓ Número de funcionarios que costearon capacitación /  
Total de funcionarios capacitados
- ✓ Días de capacitación realizados en jornada habitual de trabajo /  
Total de días ocupados en capacitación

Finalmente para la comunicación y coordinación externa, se sugiere que se realicen reuniones de equipo de sector y transversal, semanales que incorporen el análisis de logros del grupo y seguimiento de casos clínicos, para que exista continuidad en la atención del paciente de un departamento a otro.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. México: Mc Grawhill, 2006, 7° edición.

HELLRIEGEL, Don, JACKSON, Susan y SLOCUM, John. Administración. Bogotá: Pearson Educación, 2009, 13° edición.

HITT, Michael, BLACK, J.Stewart y PORTER, Lyman. Administración. México: 2006, 9° edición.

LUTHANS, Fred. Comportamiento Organizacional. México: Mc Grawhill, 2008, 11° edición.

ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación, 2009, 10° edición.

### Páginas web

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Gobierno de Chile (Actualizada: 13 noviembre 2013). *Ley Num. 19.378 Estable estatuto de atención primaria de salud municipal*, Disponible en: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30745>

Ministerio de Salud, Gobierno de Chile (Actualizada: 2 enero 2014). *Mejoramiento satisfacción usuaria*, Disponible en: <http://www.ssbiobio.cl/mejoramientodeltrato.html>

Ministerio de Salud, Subsecretaría de Salud Pública, División de Planificación Sanitaria (Actualizada: 5 junio 2014). *Estudio Nacional sobre Satisfacción y Gasto en Salud*, Disponible en:

[http://epi.minsal.cl/epi/html/invest/ENSG/Informe\\_final\\_Satisfaccion.pdf](http://epi.minsal.cl/epi/html/invest/ENSG/Informe_final_Satisfaccion.pdf)

Organización Mundial de la Salud (Actualizada: 17 de agosto 2014). *¿Cuán buen es el desempeño de salud? Informe sobre la salud en el mundo, 2000. Mejorar el desempeño de los sistemas de salud.* Disponible:

[http://whqlibdoc.who.int/whr/2000/WHR\\_2000\\_\(chp2\)\\_spa.pdf](http://whqlibdoc.who.int/whr/2000/WHR_2000_(chp2)_spa.pdf)

Scribd (Actualizada: 29 de septiembre 2014) *Nivel de Confianza y Error Estimado.*

Disponible: <http://es.scribd.com/doc/246734513/Nivel-de-Confianza-y-Error-Estimado>

### **Libro electrónico**

FUNDIPE (Actualizada 12 de junio de 2014). *Cuadro de Mando e Indicadores para la gestión de personas.* Disponible en:

[http://www.fundipe.es/archives/CUADRO\\_DE\\_MANDO\\_seguro.pdf](http://www.fundipe.es/archives/CUADRO_DE_MANDO_seguro.pdf)

OMS (Actualizada 18 de agosto de 2014). *Entornos Laborables Saludables: Fundamentos y Modelo OMS*

[http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)

## ANEXOS

### **Anexo 1: Entrevista a especialista**

Nombre:

Cargo:

Sobre las acciones que se utilizan para motivar al personal.

1. Oportunidades de ascenso: ¿cómo son? ¿existen? De existir, ¿hay un medio de evaluación, de existir como se mide?  
¿Existen requisitos para algún cargo vacante como por ejemplo hoja de vida, antigüedad, etc.?
2. Reconocimiento: ¿Qué formas de reconocimiento tiene el funcionario? ej: evaluación, cumplimiento de metas, años de servicios, otras.
3. Relaciones entre funcionarios: celebran festividades, fiesta de fin de año, celebración del día del papa, ¿alguna?
4. Formación y desarrollo profesional: ¿existe capacitación constante o de forma periódica?

## Anexo 2

### Escala de Remuneraciones Área de Salud

(Diciembre 2013 a Noviembre 2014, Reajuste 5.0%) Ley

Niveles	A	B	C	D	E	F
1	1.070.871	865.003	412.798	364.471	346.324	306.405
2	1.038.946	830.786	400.486	350.571	333.115	294.718
3	1.007.522	796.187	388.020	336.669	319.906	283.033
4	975.099	761.971	375.562	322.769	306.698	271.347
5	943.179	727.756	363.097	308.699	293.327	259.518
6	911.257	693.540	350.640	294.799	280.118	247.832
7	879.335	658.941	338.176	280.896	266.911	236.146
8	847.412	624.274	325.738	266.998	253.702	224.460
9	815.492	590.382	313.301	253.095	240.492	212.774
10	783.570	555.909	300.865	239.914	227.286	201.088
11	751.647	521.695	288.420	25.293	214.075	189.403
12	719.727	487.477	275.981	211.225	200.705	177.573
13	687.804	453.261	258.292	197.323	187.496	165.886
14	655.883	418.661	240.600	183.421	174.291	154.200
15	623.961	384.445	222.910	169.523	161.079	142.513
S.B.M.N						

**Fuente:** Departamento de Salud, Ilustre Municipalidad de Putaendo.

### Anexo 3

Categorías A y B			Categorías C,D,E,F		
Puntaje Carrera			Puntaje Carrera		
Niveles	Desde	Hasta	Niveles	Desde	Hasta
15	-	833	15	-	766
14	834	1666	14	767	1534
13	1667	2499	13	1535	2301
12	2500	3332	12	2302	3069
11	3333	4165	11	3070	3837
10	4166	4998	10	3838	4605
9	4999	5831	9	4606	5373
8	5832	6644	8	5374	6141
7	6665	7497	7	6142	6909
6	7498	8331	6	6910	7676
5	8332	9165	5	7677	8444
4	9166	9998	4	8445	9212
3	9999	10664	3	9213	9980
2	10832	11664	2	9981	10748
1	11665	12500	1	10747	11500

**Fuente:** Manual Práctico de: Carrera Funcionaria y Remuneraciones en Salud Primaria Municipal, Héctor García, Sergio Antilef. 2005. 100 p.

### Anexo 4: Encuesta

#### **Presentación Encuesta:**

El Sistema Público de Salud, tiene por tarea entregar un servicio de buena calidad a los usuarios externos, que constituyen la población sobre la cual recaen todas las actividades realizadas por sus funcionarios, pero también debe preocuparse de

generar las condiciones para que cada uno de los profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares, realicen su actividad en un clima laboral óptimo que asegure el ejercicio de su actividad en forma efectiva y que dignifique aún más su condición de ser humano.

A continuación, encontrará Ud. un cuestionario que agrupa los factores que comúnmente los funcionarios utilizan para evaluar y medir su propio grado de satisfacción con respecto de su departamento, unidad o servicio clínico.

El presente cuestionario es anónimo, lo que asegura la confidencialidad de la información.

**Instructivo:**

En forma personal y privada, responda el siguiente cuestionario, considerando las siguientes instrucciones:

**A. Generalidades:** (autoexplicativo)

**B. Cuerpo de preguntas:**

1. Para cada factor, evalúe lo bien que funciona su departamento, unidad o servicio en esa área. Evalúe cada uno de los puntos expuestos en los factores presentados.

2. Indique su evaluación en la parte derecha del formulario, usando una escala de 5 puntos, de la siguiente manera:

**5 =Siempre/Totalmente Satisfecho**

**4 = Frecuentemente/Parcialmente Satisfecho**

**3 = A veces/Ni Insatisfecho ni Satisfecho**

**2 = Escasamente/Parcialmente Insatisfecho**

**1 =Nunca/Totalmente Insatisfecho**

3. Conteste todos los puntos de cuestionario

Agradeciendo su colaboración y buena disposición para este estudio, le saludan muy atentamente.

**María Paz Calderón, tesista en estudio.**

Encuesta Adaptado de TMI(Total Management Improvement)

Diagnóstico de Gestión Departamental

**Encuesta de satisfacción del usuario interno**

**A. Generalidades**

1. Fecha.....

2. Establecimiento.....

3. Departamento/unidad/servicio.....

4. Estamento al que pertenece: (marque con una cruz, la alternativa que corresponde)

Categoría A..... Categoría B..... Categoría C.....

Categoría D..... Categoría E..... Categoría F.....

5. Sexo: Masculino..... Femenino.....

6. Edad

a) menor de 25 años.....

b) 26 a 35 años.....

c) 36 a 45 años.....

d) 46 a 55 años.....

e) 56 a 65 años.....

f) Más de 65 años.....

7. Calidad jurídica:

Titular..... Contrata.....

8. Años de servicio al 31 de diciembre de 2013

a) Menos de 5 años.....

b) 6 a 10 años.....

c) 11 a 15 años.....

d) 16 a 20 años.....

e) 21 a 25 años.....

f) 26 a 30 años.....

g) Más de 30 años.....

Marque con una cruz (X) de acuerdo a su propia evaluación. Por favor, responda todas las preguntas

Áreas de Evaluación	1	2	3	4	5
<b>1.-Objetivos de la institución</b>					
¿Están claramente definidos los objetivos?					
¿Los conoce Ud.?					
¿Está de acuerdo con ellos?					
<b>2.-Desempeño funcionario</b>					
¿Están claramente definidos los objetivos?					
¿Los conoce Ud.?					
¿Está de acuerdo con ellos?					
<b>3.-Evaluación de la actuación</b>					
¿Se realiza un seguimiento al cumplimiento de sus objetivos?					
¿Las tareas son siempre realizadas en forma oportuna, de acuerdo a normas establecidas y con el menor uso posible de recursos?					
<b>4.-Toma de decisiones</b>					
¿Las decisiones de su servicio se toman en los niveles correspondientes?					
¿Las decisiones se toman oportunamente?					
¿Las decisiones se basan en información confiable?					
<b>5.-Delegación de actividades y funciones</b>					
¿Hay suficiente delegación?					
¿Las capacidades de los funcionarios son usadas de la forma más ventajosa?					
¿Es adecuada la forma de delegación?					
¿Los funcionarios están capacitados para asumir las funciones delegadas?					

### **6.-Comunicación y coordinación interna**

¿Trabajamos en equipo?					
¿Avanzamos en la misma dirección?					
¿Nuestra información se comparte con el resto del equipo de trabajo?					
¿Realizamos reuniones efectivas?					
¿Comunicamos entre nosotros cuándo y dónde podemos ser localizados?					
¿Respetamos nuestro tiempo mutuamente?					

### **7.-Comunicación y coordinación externa**

¿Trabajamos bien con los demás servicios?					
¿Conoce quiénes son los usuarios de su servicio?					
¿Sabe Ud. las necesidades de los usuarios de su servicio?					
¿El flujo de comunicación con el resto de los servicios es adecuado?					

### **8.-Entorno Físico**

¿El entorno físico mejora el bienestar y la eficacia de su servicio? (*)					
¿El espacio físico es suficiente?					
¿Tiene una ventilación e iluminación adecuada?					
¿El nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones?					
¿Cuenta su servicio con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?					

### **9.-Conciencia de calidad**

¿Nos tomamos en serio la calidad?					
¿Conocemos nuestras fortalezas y debilidades?					
¿Sabemos cuáles son nuestros factores de calidad?					
¿Evaluamos regularmente la conveniencia de nuestras acciones?					
¿Hacemos uso completo de nuestros recursos?					
¿Revisamos la calidad de nuestro propio trabajo?					
¿Exigimos calidad entre nosotros?					

### 10.-Creatividad e innovación

¿Sabemos cuáles son los progresos de nuestro servicio?					
¿Sentimos la necesidad de que existan cambios?					
¿Somos lo suficientemente flexibles?					
¿Estamos dispuestos a adaptarnos?					
¿Hemos empezado a usar nuevas tecnologías?					
¿Somos creativos?					

### 11.- Compromiso

¿Hacemos realmente todo lo que está en nuestras manos?					
¿Cumplimos nuestros acuerdos?					
¿Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro servicio?					
¿Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?					
¿Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro servicio?					
¿Todos vemos un desafío en cada función y acción que realizamos?					

### 12.-Reconocimiento y recompensas

¿Los funcionarios de su servicio son frecuentemente elogiados, más que criticados o corregidos?					
¿Hemos sido partícipes de los buenos resultados?					
¿La Dirección o Jefatura se fija más en las habilidades de sus funcionarios, que en sus puntos débiles?					
¿Se siente compensado justamente?					
¿Depende su incremento salarial del grado de cumplimiento de los objetivos organizativos/departamentales/individuales?					

### 13.- Capacitación del funcionario

¿Se estimula la capacitación de los funcionarios?					
¿Existe un plan para la capacitación de los funcionarios?					
¿Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los funcionarios?					
¿Existe equidad en el acceso a la capacitación?					

### Anexo 5: Tabulación de Resultados

Encuestados	Objetivos			Desempeño			Evaluación de la actuación		Toma de decisiones		
	Preguntas	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2
1	5	5	5	3	2	2	3	2	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4
3	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	2
4	3	5	4	4	5	5	4	3	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5
6	3	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2
7	5	5	5	3	4	3	3	3	5	4	5
8	5	5	5	3	4	3	5	2	3	3	5
9	5	5	5	2	2	2	2	3	3	4	4
10	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4
11	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
12	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	3
13	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	3
14	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	2
15	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4
16	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4

<b>21</b>	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4
<b>22</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>23</b>	5	5	2	4	4	3	4	3	5	3	5
<b>24</b>	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
<b>25</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>26</b>	5	4	4	5	5	3	5	3	3	3	4
<b>27</b>	5	5	5	4	5	4	5	3	3	3	2
<b>28</b>	5	4	5	5	5	5	3	3	5	4	3
<b>29</b>	5	5	5	1	1	1	3	3	3	1	1
<b>30</b>	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4
<b>31</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
<b>32</b>	5	5	5	5	5	5	4	3	2	3	3
<b>33</b>	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	1
<b>34</b>	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	3
<b>35</b>	4	4	3	5	5	3	4	5	4	2	1
<b>36</b>	4	5	5	4	4	5	5	4	2	3	3
<b>37</b>	4	2	3	4	5	5	3	5	4	3	4
<b>38</b>	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>39</b>	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5
<b>40</b>	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
<b>41</b>	4	2	3	4	3	4	4	3	4	3	3
<b>42</b>	3	3	3	2	2	5	4	4	1	1	1
<b>43</b>	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4
<b>44</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1

<b>45</b>	4	4	5	5	5	4	3	3	3	4	3
<b>46</b>	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4
<b>47</b>	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3
<b>48</b>	4	4	5	3	3	3	1	1	4	3	1
<b>49</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5
<b>50</b>	4	5	4	3	5	2	5	5	5	3	4
<b>51</b>	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3
<b>52</b>	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2
<b>53</b>	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
<b>54</b>	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	1
<b>55</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
<b>56</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
<b>57</b>	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	1
Siempre	39	35	38	32	35	29	23	19	20	10	18
Frecuentemente	12	15	10	14	14	14	19	13	20	21	15
A veces	6	5	7	7	3	8	12	19	12	18	10
Escasamente	0	2	2	3	4	5	2	5	4	6	6
Nunca	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	8

	Objetivos			Desempeño			Evaluación de la actuación		Toma de decisiones		
	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	4.3
Respuestas negativas	0%	4%	4%	5%	7%	9%	4%	9%	7%	11%	11%
	0%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	4%	14%
	0%	4%	4%	7%	9%	11%	5%	11%	9%	14%	25%
Respuestas positivas	68%	61%	67%	56%	61%	51%	40%	33%	35%	18%	32%
	21%	26%	18%	25%	25%	25%	33%	23%	35%	37%	26%
	89%	88%	84%	81%	86%	75%	74%	56%	70%	54%	58%

Encuestados	Delegación			Comunicación Int.						Comunicación Ext.				Entorno Físico					
Preguntas	5.1	5.2	5.3	5.4	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	7.1	7.2	7.3	7.4	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
2	1	4	1	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	3	3	2	3
3	4	4	4	3	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4	4	2	2	4	4
4	1	2	2	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3
5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3
6	3	4	3	2	5	4	3	2	3	3	3	5	4	2	3	3	2	3	3
7	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	1

<b>8</b>	3	2	2	2	4	5	3	3	3	3	4	5	5	5	4	3	2	3	5
<b>9</b>	3	3	3	3	5	3	5	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2
<b>10</b>	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	3	2	3	3	3
<b>11</b>	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3
<b>12</b>	4	5	4	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	1	3
<b>13</b>	2	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	2	2	5	4
<b>14</b>	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3
<b>15</b>	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	1	4
<b>16</b>	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	1	3	3
<b>17</b>	2	2	2	2	5	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	4	4	3
<b>18</b>	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	1
<b>19</b>	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	5	4	3	4	3
<b>20</b>	5	1	3	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	5	4	3
<b>21</b>	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	3	2	3	2	2	3	3	1
<b>22</b>	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4	5
<b>23</b>	4	2	2	2	3	2	5	2	1	3	4	3	2	2	5	3	1	1	2
<b>24</b>	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	5
<b>25</b>	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4
<b>26</b>	4	3	4	5	5	5	4	1	5	5	4	3	3	3	5	4	3	4	4
<b>27</b>	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	5	1	1	3	3
<b>28</b>	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	3	2	4	2	2	2	2	2
<b>29</b>	1	1	1	2	5	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
<b>30</b>	3	3	3	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4
<b>31</b>	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	1	1	1	5

<b>32</b>	4	1	1	3	5	4	2	3	5	1	4	2	4	4	1	1	1	1	1
<b>33</b>	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	5	3	4	2	3	3	3
<b>34</b>	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	2	2	2	3
<b>35</b>	2	4	3	3	5	4	4	5	3	5	3	4	3	4	3	2	2	4	3
<b>36</b>	3	3	3	2	4	3	2	5	4	3	2	5	1	3	4	3	4	1	3
<b>37</b>	1	4	1	4	5	5	5	2	5	5	4	3	3	5	4	3	5	5	3
<b>38</b>	4	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	2	3	4
<b>39</b>	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	4
<b>40</b>	5	5	5	5	3	3	2	3	4	5	4	5	3	4	3	3	3	1	2
<b>41</b>	3	2	4	4	2	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	4	2	3
<b>42</b>	3	3	2	4	2	2	2	2	5	5	2	4	2	2	2	4	4	2	2
<b>43</b>	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	5	4	3	4	3
<b>44</b>	5	4	5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	2	2	5	3
<b>45</b>	1	1	2	5	5	3	2	3	4	4	3	4	5	3	2	2	3	4	2
<b>46</b>	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4
<b>47</b>	4	4	3	4	5	5	4	2	5	5	4	3	2	3	4	3	3	4	4
<b>48</b>	5	5	1	1	5	3	2	2	2	2	4	4	5	2	3	3	4	5	3
<b>49</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	3	1	3
<b>50</b>	5	1	1	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	2	5	4	3	4	3
<b>51</b>	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4
<b>52</b>	2	2	2	2	5	4	3	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	5	3
<b>53</b>	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
<b>54</b>	1	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	5	3
<b>55</b>	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	4	3	2	4

<b>56</b>	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3
<b>57</b>	4	3	3	4	2	3	3	3	5	5	3	3	4	3	5	4	3	4	3
Siempre	16	14	10	19	33	14	18	13	21	19	11	18	16	7	16	0	4	6	4
Frecuentemente	22	21	16	17	13	26	17	13	22	23	32	21	21	19	17	12	12	18	13
A veces	8	10	17	12	8	14	13	17	9	10	10	15	10	21	17	27	24	15	29
Escasamente	5	7	8	8	3	2	8	12	4	3	4	1	8	10	5	14	11	9	6
Nunca	6	5	6	1	0	1	1	2	1	2	0	2	2	0	2	4	6	9	5

	Delegación				Comunicación Int.						Comunicación Ext.				Entorno Físico				
	5.1	5.2	5.3	5.4	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	7.1	7.2	7.3	7.4	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
Respuestas negativas	18%	25%	29%	29%	9%	6%	25%	38%	13%	9%	17%	4%	35%	43%	9%	25%	19%	16%	11%
	33%	28%	33%	6%	0%	14%	14%	29%	14%	29%	0%	50%	50%	0%	4%	7%	11%	16%	9%
	51%	53%	62%	34%	9%	21%	39%	66%	27%	38%	17%	54%	85%	43%	12%	32%	30%	32%	19%
Respuestas positivas	27%	24%	17%	32%	28%	12%	15%	11%	18%	16%	21%	35%	31%	13%	28%	0%	7%	11%	7%
	29%	13%	22%	16%	11%	23%	15%	11%	19%	20%	34%	23%	23%	20%	30%	21%	21%	32%	23%
	56%	37%	39%	48%	39%	35%	30%	22%	37%	36%	56%	57%	53%	34%	58%	21%	28%	42%	30%

<b>Encuestados</b>	<b>Conciencia de Calidad</b>							<b>Creatividad e innovación</b>						<b>Compromiso</b>					
<b>Preguntas</b>	<b>9.1</b>	<b>9.2</b>	<b>9.3</b>	<b>9.4</b>	<b>9.5</b>	<b>9.6</b>	<b>9.7</b>	<b>10.1</b>	<b>10.2</b>	<b>10.3</b>	<b>10.4</b>	<b>10.5</b>	<b>10.6</b>	<b>11.1</b>	<b>11.2</b>	<b>11.3</b>	<b>11.4</b>	<b>11.5</b>	<b>11.6</b>
<b>1</b>	4	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	2
<b>2</b>	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	5	5	4
<b>3</b>	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	4	3	5	5	4	4	4	3
<b>4</b>	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4
<b>5</b>	5	5	4	2	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>6</b>	3	2	3	3	4	4	3	4	5	3	3	4	3	3	3	4	4	5	3
<b>7</b>	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>8</b>	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
<b>9</b>	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	1	1	5	2	3	5	2	2
<b>10</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	5	5	4	4	4
<b>11</b>	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	4	4	5	4	5	5	5	5
<b>12</b>	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	5	5	4
<b>13</b>	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
<b>14</b>	5	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4
<b>15</b>	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5
<b>16</b>	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5
<b>17</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
<b>18</b>	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5
<b>19</b>	5	4	4	4	4	5	3	5	4	3	3	3	4	5	4	4	4	5	4
<b>20</b>	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	3	3	5	5	5	5	5	5

<b>21</b>	5	5	5	1	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5
<b>22</b>	5	5	5	4	4	5	5	4	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>23</b>	2	2	2	3	3	4	2	4	5	3	3	3	4	2	4	2	3	5	4
<b>24</b>	5	3	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	5	5	4	5	5	4
<b>25</b>	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5
<b>26</b>	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
<b>27</b>	1	1	1	1	3	3	2	4	5	2	2	5	3	2	2	3	3	3	3
<b>28</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	2
<b>29</b>	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	3	5	4	3	2	3	3
<b>30</b>	3	4	3	3	3	2	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
<b>31</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>32</b>	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	4
<b>33</b>	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	3	4	4	3	3	4	3
<b>34</b>	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>35</b>	5	3	3	3	3	2	4	4	4	3	5	3	3	3	5	5	5	5	4
<b>36</b>	1	1	1	1	3	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	3
<b>37</b>	5	4	3	2	5	2	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>38</b>	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5
<b>39</b>	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
<b>40</b>	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	3	3	5	5	5	4	5	5	5
<b>41</b>	5	5	4	5	4	5	3	3	5	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5
<b>42</b>	2	4	4	2	5	4	4	2	4	5	3	3	5	5	2	5	5	5	5
<b>43</b>	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5
<b>44</b>	2	4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	5	5	3	4	3	3	4	3

<b>45</b>	3	5	4	2	3	5	3	4	5	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4
<b>46</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
<b>47</b>	5	5	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5
<b>48</b>	3	3	3	4	3	1	3	5	5	3	3	5	4	3	5	5	5	5	3
<b>49</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
<b>50</b>	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5
<b>51</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5
<b>52</b>	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
<b>53</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>54</b>	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>55</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4
<b>56</b>	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
<b>57</b>	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	5	2	3
Siempre	33	24	18	15	24	21	21	24	19	8	11	19	20	35	35	30	39	40	27
Frecuentemente	10	20	20	23	18	20	20	23	21	20	15	12	21	13	16	17	9	9	17
A veces	7	6	13	9	12	8	10	7	13	24	25	24	15	6	2	8	7	5	9
Escasamente	3	4	2	5	1	5	5	1	3	4	6	0	0	3	4	2	2	3	4
Nunca	4	3	4	5	2	3	1	2	1	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0

	Conciencia de Calidad							Creatividad e innovación						Compromiso					
	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	11.1	11.2	11.3	11.4	11.5	11.6
Respuestas negativas	12%	16%	8%	20%	4%	20%	20%	2%	5%	7%	11%	0%	0%	5%	7%	4%	4%	5%	7%
	18%	14%	18%	23%	9%	14%	5%	4%	2%	2%	0%	4%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	30%	30%	26%	43%	13%	34%	25%	5%	7%	9%	11%	4%	2%	5%	7%	4%	4%	5%	7%
Respuestas positivas	21%	15%	12%	10%	15%	13%	13%	7%	21%	29%	43%	0%	0%	61%	61%	53%	68%	70%	47%
	8%	15%	15%	18%	14%	15%	15%	9%	5%	5%	0%	9%	5%	23%	28%	30%	16%	16%	30%
	29%	31%	27%	27%	29%	29%	29%	16%	26%	33%	43%	9%	5%	84%	89%	82%	84%	86%	77%

Encuestados	Reconocimiento					Capacitación			
Preguntas	12.1	12.2	12.3	12.4	12.5	13.1	13.2	13.3	13.4
1	4	4	3	3	4	4	5	5	4
2	2	5	2	2	1	3	5	2	3
3	3	4	2	4	4	3	3	2	3
4	2	3	2	2	4	3	4	4	1
5	5	5	5	5	1	5	5	5	4
6	3	3	4	4	2	2	2	2	2

<b>7</b>	4	5	5	3	2	3	3	3	3
<b>8</b>	4	5	2	3	4	4	3	3	3
<b>9</b>	4	2	2	4	4	4	1	4	5
<b>10</b>	5	5	5	5	5	5	3	2	2
<b>11</b>	4	4	4	3	3	4	4	4	4
<b>12</b>	2	2	3	2	3	4	4	4	1
<b>13</b>	4	3	4	5	4	5	4	4	4
<b>14</b>	4	4	4	5	3	5	5	4	5
<b>15</b>	4	3	4	4	5	4	4	5	3
<b>16</b>	5	3	4	4	1	4	3	3	3
<b>17</b>	3	4	4	4	1	4	5	5	3
<b>18</b>	4	5	5	5	1	4	5	5	5
<b>19</b>	3	4	3	4	2	4	5	4	3
<b>20</b>	3	4	3	4	3	2	2	2	1
<b>21</b>	3	5	2	2	5	1	2	3	1
<b>22</b>	4	5	5	5	1	3	3	5	4
<b>23</b>	2	4	4	2	1	3	5	3	1
<b>24</b>	4	5	3	5	5	5	3	2	2
<b>25</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>26</b>	1	4	1	3	4	3	4	4	3
<b>27</b>	1	3	2	1	3	4	3	2	2
<b>28</b>	1	5	3	2	1	2	3	3	1
<b>29</b>	1	1	1	1	3	2	3	2	1
<b>30</b>	3	4	3	4	4	4	5	4	3

ALTERNATIVAS	VALOR
Siempre	5
Frecuentemente	4
A veces	3
Escasamente	2
Nunca	1

<b>31</b>	4	4	4	4	5	4	4	4	4
<b>32</b>	1	5	3	1	1	4	3	2	1
<b>33</b>	3	4	4	5	5	4	5	5	3
<b>34</b>	4	4	3	4	5	4	5	4	4
<b>35</b>	3	4	3	3	2	4	3	3	2
<b>36</b>	2	2	2	3	5	4	5	5	3
<b>37</b>	3	4	3	4	1	3	5	1	2
<b>38</b>	4	5	4	4	3	5	5	5	5
<b>39</b>	4	5	2	4	5	4	5	5	4
<b>40</b>	3	4	5	3	4	4	2	2	3
<b>41</b>	2	3	2	3	4	3	2	3	3
<b>42</b>	4	4	4	2	5	1	5	1	1
<b>43</b>	4	5	4	4	4	4	5	3	3
<b>44</b>	2	4	3	2	4	4	5	5	5
<b>45</b>	2	5	2	3	4	3	4	4	2
<b>46</b>	3	4	3	4	1	4	4	4	1
<b>47</b>	3	4	4	4	1	4	4	3	3
<b>48</b>	5	5	5	4	3	3	4	3	1
<b>49</b>	4	5	4	4	5	5	4	2	2
<b>50</b>	3	5	4	4	5	5	4	3	2
<b>51</b>	3	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>52</b>	3	3	4	4	3	3	1	1	2
<b>53</b>	3	5	3	4	4	4	4	2	1
<b>54</b>	5	5	5	5	5	4	4	3	2

<b>55</b>	4	5	5	5	2	4	4	4	4
<b>56</b>	4	4	2	2	2	4	4	4	4
<b>57</b>	3	3	3	2	3	3	2	3	1
Siempre	6	22	10	11	14	9	19	12	6
Frecuentemente	20	22	18	23	15	29	18	16	11
A veces	18	9	15	10	10	13	12	14	16
Escasamente	8	3	12	10	6	4	6	12	11
Nunca	5	1	2	3	12	2	2	3	13

	Reconocimiento					Capacitación			
	12.1	12.2	12.3	12.4	12.5	13.1	13.2	13.3	13.4
Respuestas negativas	14%	5%	21%	18%	11%	7%	11%	21%	19%
	9%	2%	4%	5%	21%	4%	4%	5%	23%
	23%	7%	25%	23%	32%	11%	14%	26%	42%
Respuestas positivas	11%	39%	18%	19%	25%	16%	33%	21%	11%
	35%	39%	32%	40%	26%	51%	32%	28%	19%
	46%	77%	49%	60%	51%	67%	65%	49%	30%

	5	4	3	2	1	+
FACTOR 1	112	37	18	4	0	171
FACTOR 2	96	42	18	12	3	171
FACTOR 3	42	32	31	7	2	114
FACTOR 4	48	56	40	16	11	171
FACTOR 5	59	76	47	28	18	228
FACTOR 6	118	114	71	32	7	342
FACTOR 7	52	93	56	23	4	228
FACTOR 8	30	72	112	45	26	285
FACTOR 9	156	131	65	25	22	399
FACTOR 10	101	112	108	14	7	342
FACTOR 11	206	81	37	18	0	342
FACTOR 12	63	98	62	39	23	285
FACTOR 13	46	74	55	33	20	228
	SUMATORIA					3306

INDICE %

89