



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE GRADO

Turnicidad de personal médico y su influencia en la productividad
laboral en la Clínica Médica Previsional de Estelí durante el año 2024

Blandón, J; Canales, K; Jirón, E.

Tutor

Mtro. Marvin Alejandro Díaz Gómez

Centro Universitario Regional de Estelí

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**Centro Universitario Regional de Estelí
CUR-ESTELÍ**

Recinto Universitario “Leonel Rugama Rugama”

**Turnicidad de personal médico y su influencia en la
productividad laboral en la Clínica Médica Previsional de
Estelí durante el año 2024**

Seminario de Graduación para optar al grado de Licenciado en la carrera de
Administración de Empresas

Autores

Blandón Bustamante Junior Ariel

Canales Centeno Kenia Jaritza

Jirón Cedeño Eylin Rafaela

Tutor

Mtro. Marvin Alejandro Díaz Gómez

Estelí, 11 de diciembre de 2024



Dedicatoria

Primeramente, a Dios, por habernos permitido llegar al final de nuestra carrera de Administración de empresas, y habernos dado paciencia, sabiduría y entendimiento necesario para poder captar los conocimientos, para así poder lograr nuestras metas que como personas, estudiantes y profesionales emprendemos a diario.

A nuestros padres, por estar siempre con nosotros y cuando más los necesitamos, por habernos apoyado en este recorrido largo en nuestros años de estudio, por el tiempo que dedicaron para aconsejarnos cuando sentíamos que no podíamos, por su apoyo económico que fue de gran ayuda para la culminación de nuestros estudios y por la dicha de estar a nuestro lado compartiendo este triunfo que es solamente un paso más en nuestras vidas como futuros profesionales, esta fue la mejor herencia que pudimos recibir de ustedes.

A nuestro tutor M. Sc. Marvin Díaz Gómez, por compartir de sus grandes conocimientos, siendo la persona que se ha preocupado por nuestras enseñanzas y la de todos los estudiantes, ahora sabemos que sin su apoyo no podríamos disfrutar del comprender de las cosas más simples de la vida, pero edificantes como es el saber.

Finalmente, a la Universidad, Centro Universitario Regional CUR – Estelí que con su prestigio educativo nos ha formado como profesionales de calidad, con valores éticos, construyendo una base para el desenvolvimiento

Agradecimiento

A Dios, por llenarnos de sabiduría, fuerza, voluntad y fe para cumplir una de nuestras metas.

A nuestros padres, por ser esa voz que nos inspira a seguir luchando y no rendirnos.

A los docentes, que con su paciencia y su amor nos llenaron de muchos conocimientos en el transcurso de nuestra carrera.

A todas las personas que aportaron para que culmináramos este trabajo.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Estelí, 27 de enero de 2025.

CARTA AVAL DEL TUTOR

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Turnicidad de personal médico y su influencia en la productividad laboral en la Clínica Médica Previsional de Estelí durante el año 2024**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de **Licenciatura en Administración de Empresas**.

Los autores de este trabajo son los estudiantes: **JUNIOR ARIEL BLANDON BUSTAMANTE, KENIA JARITZA CANALES CENTENO Y EYLIN RAFAELA JIRON CEDEÑO**; fue realizado en el II semestre de 2024, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Mtro. Marvin Alejandro Díaz Gómez
Tutor
CUR-Estelí, UNAN-Managua

Cc/Archivo

Resumen

La turnicidad del personal médico se refiere a la gestión de turnos de trabajo entre los profesionales de la salud, lo cual es común en muchas instituciones médicas, incluida la Clínica Médica Previsional de Estelí. El objetivo de esta tesis es indagar cómo la turnicidad impacta en la eficiencia, desempeño y bienestar del personal médico de la clínica, así como en la calidad del servicio que se ofrece a los pacientes. Entre los beneficios, se destaca la posibilidad de cubrir un mayor número de horas de atención y la mejora de la organización interna de la clínica, ya que permite contar con personal de la salud disponibles durante diferentes momentos del día. También pueden surgir desventajas, como la fatiga, el estrés o los problemas de equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que podría afectar el desempeño y el rendimiento de los profesionales. Además, la turnicidad puede influir en la calidad del servicio, ya que el personal médico puede estar menos concentrado o cometer errores debido a la fatiga, especialmente si no cuentan con suficientes períodos de descanso. Para evaluar la influencia de la turnicidad en la productividad laboral, se realizó una investigación cualitativa, recolectando datos sobre la satisfacción del personal la eficiencia de los turnos y el rendimiento general en la Clínica Médica Previsional de Estelí, El análisis de estos datos permitirá identificar posibles estrategias para optimizar la gestión de turnos y mejorar tanto la productividad como el desempeño de la atención al paciente en la clínica.

Palabras claves: gestión de turnos, clínica médica previsional, productividad laboral, desempeño laboral, satisfacción laboral

Abstract

The turnicity of medical personnel refers to the management of work shifts among health professionals, which is common in many medical institutions, including the Previsional Medical Clinic of Estelí. The aim of this thesis is to investigate how turnicity impacts the efficiency, performance and well-being of the clinic's medical staff, as well as the quality of the service offered to patients. Among the benefits, the possibility of covering a greater number of hours of care and the improvement of the internal organization of the clinic, since it allows to have health personnel available during different times of the day. Disadvantages, such as fatigue, stress, or work-life balance issues, can also arise, which could affect the performance and performance of professionals. In addition, tournicity can influence the quality of service, as medical staff may be less focused or make mistakes due to fatigue, especially if they do not have sufficient rest periods. To evaluate the influence of turnicity on labor productivity, a qualitative research was carried out, collecting data on staff satisfaction the efficiency of shifts and overall performance in the Previsional Medical Clinic of Estelí, the analysis of these data will allow to identify possible strategies to optimize shift management and improve both productivity and performance of patient care in the clinic.

Keywords: shift management, preventive medical clinic, work productivity, work performance, job satisfaction

Índice

1. Introducción	1
2. Antecedentes	3
3. Planteamiento del Problema	5
3.1. Caracterización del problema	5
3.2. Preguntas problemas	7
4. Justificación	8
5. Objetivos	9
5.1. Objetivo General	9
5.2. Objetivos Específicos	9
6. Fundamentación teórica	10
6.1. Definición de Turnicidad	10
6.2. Turnicidad de Personal	10
6.2.1. Tipos de Turnicidad	11
6.2.2. Proceso de Turnicidad del Personal de Salud	12
6.2.3. Gestión de Turnos y Productividad Laboral	13
6.3. Clínica Médica Previsional	16
6.3.1. Impacto de una Eficiente Gestión de Turnos:	18
6.3.2. Estrategias para Mejorar la Productividad Laboral:	20
6.3.3. Métodos de Gestión de Turnos	21
6.3.4. Herramientas Tecnológicas para la Gestión de Turnos	22
6.4. Impacto en la Productividad y Calidad de Atención al Paciente	24
6.4.1. Relación entre Gestión de Turnos y Productividad	24
6.4.2. Mejoras en la Calidad de Atención con una Gestión Eficiente de Turnos	24
6.5. Estrategias de Turnicidad y Ambiente Laboral Saludable	25
6.5.1. Estrategias de Turnicidad de Personal	26
6.5.2. Ambiente Laboral Saludable	27
7. Supuesto de investigación	28
8. Matriz de Categorías y subcategorías	29
9. Diseño metodológico	31
9.1. Enfoque del estudio	31
9.2. Tipo de investigación	31

9.3. Área de estudio	32
9.4. Población y muestra / Sujetos participantes.....	33
9.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos	34
9.5.1. Entrevistas	34
9.5.2. Encuestas	34
9.6. Etapas de la investigación.....	34
9.6.1. Investigación documental	34
9.6.2. Elaboración de instrumentos	35
9.6.3. Trabajo de Campo	35
9.6.4. Elaboración de informe final	35
10. Análisis y discusión de resultados	36
10.1. Técnicas de turnicidad y la relación entre la satisfacción laboral y su desempeño en la clínica médica previsional de la Ciudad de Estelí	44
10.2. Gestión de turnos y su impacto en la productividad laboral en el personal médico de la clínica	49
10.3. Estrategias que conlleven a mejorar la turnicidad del personal médico de la clínica médica previsional de Estelí	52
10.3.1. ANALISIS PESTEL.....	56
10.3.2. ANALISIS FODA	58
10.3.3. ESTRATEGIAS	58
11. Conclusiones	60
12. Recomendaciones	61
13. Referencias bibliográficas	62
14. Anexos.....	65

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de Categorías y Subcategorías	29
Tabla 2. Análisis PESTEL	57
Tabla 3. Análisis FODA.....	58
Tabla 4. Estrategia 1	58
Tabla 5. Estrategia 2	59
Tabla 6. Estrategia 3	59

Índice gráficos

Gráfico 1. Edades de los encuestados	37
Gráfico 2. Género de los encuestados	37
Gráfico 3. Cargo que desempeñan.....	38
Gráfico 4. Experiencia en el sector de la salud.....	39
Gráfico 5. Turnicidad que se aplica	39
Gráfico 6. Técnicas de turnicidad que podrían implementarse en la Clínica Médica Previsional	40
Gráfico 7. Calificación de la implementación técnica.....	41
Gráfico 8. Nivel de satisfacción con horario de trabajo.....	42
Gráfico 9. Afectación de la turnicidad laboral	42
Gráfico 10. Desempeño laboral en los últimos seis meses	43
Gráfico 11. Afectación de la técnica de turnicidad en el desempeño	44
Gráfico 12. Turnos Rotativos.....	45
Gráfico 13. Turnos Fijos	45
Gráfico 14. Turnos Variables.....	46
Gráfico 15. Turnos Continuos.....	47
Gráfico 16. Estrés o la fatiga provocados por los turnos	50
Gráfico 17. Motivación y compromiso para brindar atención de calidad.....	51
Gráfico 18. Equilibrio entre trabajo y vida personal	52

1. Introducción

En una realidad constantemente en crecimiento investigativo como la que actualmente se vive, las teorías y las tecnologías se expanden sorprendentemente, desactualizándose rápidamente, por lo que la humanidad misma se ve obligada a volver a investigar o contextualizarlas para evitar ser arrollada por el proceso de obsolescencia.

La turnicidad del personal médico se refiere a la organización y distribución de los turnos que debe cumplir el personal en la institución, este aspecto es crucial para garantizar no solo el bienestar personal si no también la calidad de la atención brindada, la Clínica Médica Previsional de Estelí un establecimiento que ofrece atención médica a una población específica, debe entender cómo la turnicidad impacta en la productividad laboral y es fundamental para mejorar la productividad laboral.

En el presente estudio se identifican, se evalúan, y se proponen estrategias para mejorar la turnicidad del personal médico y su desempeño laboral, consta de 13 capítulos en los que se exponen:

En este primer capítulo el lector encontrara investigaciones que anteceden a la presente en materia de gestión de turnos, desempeño laboral, y condiciones laborales

En el segundo capítulo se realiza un planteamiento de problema en la investigación en el cual establece el contexto y la dirección del estudio

En un tercer capítulo se realiza una justificación la que es fundamental ya que establece las razones y las relevancias del estudio que se va a presentar

En un cuarto capítulo se presentan los objetivos tanto el general como los específicos que son con los cuales pretenden proporcionar el contexto necesario para comprender el tema, se planean realizar la investigación, para que el lector pueda reflexionar el alcance y limitación de esta investigación.

En un quinto capítulo se realiza un marco teórico fundamental ya que proporciona una base teórica y conceptual que respalda el estudio el cual tiene de propósito situar el estudio dentro de un contexto más amplio

En un sexto capítulo se realiza un supuesto o hipótesis con sus variables independientes y la variable dependiente con el propósito de guiar al investigador y delimitar el problema que se va a estudiar

En un séptimo capítulo se brinda una matriz de categorías con la cual se recopila y organiza la información durante la investigación para clasificar en categorías y sub categorías los datos más relevantes de la investigación

En un octavo capítulo el diseño metodológico, es una parte crucial de la investigación esta define los procesos y las estrategias a seguir para abordar el problema de estudio, en este proceso se recolecta, analiza e interpreta los datos asegurando la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos

En un noveno capítulo el análisis de discusión este capítulo permite interpretar y contextualizar los resultados obtenidos a lo largo del estudio, así como los tipos de turnos, los días de descansos, etc.

En un décimo capítulo conclusiones da respuestas a los hallazgos que se encontraron principalmente en la investigación lo cual le da relevancia a la investigación y explica como contribuye esto en la problemática de la turnicidad medica del personal.

En un undécimo capítulo recomendaciones se brindan sugerencias derivadas de los resultados y conclusiones de la investigación las cuales son orientadas a la mejora de los procesos que tiene la clínica médica previsional para organizar los turnos con su personal médico.

En un duodécimo capítulo son las referencias bibliográficas que tiene como propósito de identificar y localizar las fuentes que se citan la investigación en este caso detallar de donde se obtuvo la información.

En un décimo tercero anexos se complementa la información del texto principal con detalles que son demasiado detallados para incluirse en la investigación.

2. Antecedentes

Para contribuir a los antecedentes de esta investigación se revisaron diversas tesis de la biblioteca Urania Zelaya de la facultad Regional Multidisciplinaria UNAN-Managua, FAREM Estelí y fuentes de información de páginas web de fuentes confiables.

Se identificaron tesis con relación al contenido de nuestra investigación cuatro de ellas de carácter nacional y una investigación de carácter internacional.

(Perez, 2018) Una primera investigación esta titulada como “Condiciones laborales que afectan el desempeño del Personal Médico y Enfermería en el Hospital Primario Carlos Centeno, Siuna abril - septiembre 2018. El objetivo de esta investigación era determinar de qué manera las condiciones laborales afectaban la productividad laboral del personal del área de salud y de igual manera estudiar el nivel de satisfacción laboral , dando como resultado el seguimiento de los problemas que pueda afectar al desarrollo y desempeño de los trabajadores y así mismo buscar estrategias que puedan reforzar la práctica y ejecución laboral .

Una segunda investigación para optar al título de licenciado en administración de empresas, la cual se titula “Evaluación al desempeño para la mejora de la satisfacción laboral, en la empresa Casa Hotel San José, municipio de Sébaco, año 2021 (Gonzalez R. , 2014) citado por (Lyner Jose Talavera, 2022), en esa investigación se menciona la incidencia de la evaluación del desempeño en el logro de los objetivos de la facultad FAREM –Estelí , en el año 2014 , su objetivo era identificar los métodos de organización y el desempeño laboral , realizar una evaluación tanto de desempeño y así mismo analizar el proceso organizacional , con el fin de mantener la calidad tanto en los procesos organizacionales como en el buen desempeño de sus empleados .

Una tercera investigación es el trabajo (Gonzalez Z. , 2015) quien presentó su tesis de carácter nacional en donde la investigación realizada tuvo como objetivo analizar el grado de satisfacción de los usuarios atendidos en la sala de emergencia del hospital de escuela ubicado en Honduras en el período 2010.

Los resultados de la investigación refleja que el 54% de la población tiene esperar entre 30 minutos a más, el 80% comentó que el espacio físico es reducido por lo cual afecta la

espera. El estudio refleja la falta de organización por parte del encargado del personal médico y la insatisfacción por parte de los pacientes al no ser atendidos en un tiempo de espera razonable todo esto debido a primero una mala organización y segundo el constante cambio en los turnos del médico personal, también conocido como “turnicidad”

Una cuarta investigación se titula “Desempeño Laboral en el área de servicios administrativos del hospital Escuela San Juan De Dios de la ciudad de Estelí en el periodo 2018-2019. Esta investigación plantea que el hospital brinda las atenciones necesarias, sin embargo el hospital presenta varias incidencias en cuanto a la comunicación de los empleados y la área administrativa , lo cual también presenta descontento en la mala distribución o asignación de tareas y por consiguiente el impacto negativo en el desempeño laboral debido al exceso de trabajo y de jornadas laborales que sobre pasan el límite acordado . Esta investigación plantea realizar una matriz FODA del desempeño laboral , mejorar las relaciones entre los empleados y el personal Administrativo para una mejor productividad y desempeño laboral . (Blandon, 2019).

Una quinta investigación corresponde a (Bizneo, 2024), plantea como la gestión de turnos es una de las tareas más complejas del área de RRHH debido a los múltiples factores que esto conlleva para poder aumentar la productividad y de cómo el mal manejo de esta gestión puede afectar significativamente a la productividad de las empresas y así mismo para los empleados

3. Planteamiento del Problema

3.1. Caracterización del problema

La turnicidad ha sido un tema de interés en la gestión de recursos humanos en las últimas décadas. La turnicidad se refiere al sistema de trabajo en turnos, en el cual los empleados laboran en diferentes horarios durante un periodo específico. Aunque la turnicidad puede tener efectos positivos, como la cobertura continua de servicios, también puede presentar desafíos significativos, especialmente en el sector de la salud.

La Clínica Médica Previsional de Estelí es una institución de salud pública que brinda atención médica a los afiliados del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) en la ciudad de Estelí, Nicaragua. Es la clínica principal a la que acuden las personas aseguradas no solo de Estelí, sino también de la región, debido a la cantidad de equipos especializados que posee. Por esta razón, llegan muchas personas remitidas por otras clínicas del INSS.

En los últimos meses, se ha detectado múltiples equivocaciones e incremento en los tiempos de respuesta al paciente debido a la turnicidad del personal médico, disminuyendo la productividad de la clínica. El personal médico que previamente ha sido capacitado para desempeñar un puesto de la mejor manera posible termina trabajando en diferentes turnos, lo que puede llevar a una fatiga acumulada y menor eficiencia. Esta problemática afecta directamente la calidad de atención

La Clínica ha experimentado un impacto negativo en la calidad de la atención del personal médico y el desempeño organizacional debido a la turnicidad del personal en los últimos años. Esto justifica la necesidad de un estudio que analice el problema y proporcione recomendaciones para su mejora.

La turnicidad puede ocurrir por diversas razones, como la necesidad de cobertura continua de servicios, la rotación para cubrir diferentes horarios, o la necesidad de manejar emergencias y situaciones imprevistas. Sin embargo, cuando la turnicidad es excesiva o mal gestionada, puede generar problemas organizacionales y afectar negativamente la calidad de la atención médica.

En la Clínica Médica Previsional de Estelí, la turnicidad ha sido un problema recurrente en los últimos años. La gestión de la turnicidad en la Clínica necesita ser mejorada para reducir sus efectos negativos y mejorar la calidad de la atención médica y el desempeño organizacional.

El estudio propondrá recomendaciones prácticas para la gestión de la turnicidad en la Clínica Médica Previsional de Estelí y otras instituciones de salud pública, como la implementación de programas de desarrollo de habilidades y capacitación, la optimización de los horarios de trabajo, y la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación de la turnicidad.

Este estudio se enfoca en comprender cómo el horario de trabajo del personal médico afecta su rendimiento y eficiencia en la Clínica Médica Previsional de Estelí. Se explorará la relación entre el trabajo nocturno, los turnos rotativos y la fatiga, y cómo estos factores pueden impactar en la calidad de la atención y la satisfacción del personal. Se buscará identificar posibles mejoras en la organización y gestión del personal médico, en busca de una mayor eficacia y calidad en la prestación de servicios de salud.

Todo lo anterior nos conlleva a evaluar la turnicidad del personal médico y su influencia en la productividad laboral de la Clínica Médica Previsional de Estelí.

El problema se centra en entender cómo la organización de la turnicidad del personal médico afecta su rendimiento y la calidad de la atención en la clínica médica de Estelí en 2024. Esto incluye investigar cómo la turnicidad influye en la satisfacción laboral, la eficiencia en la atención a pacientes, la rotación de empleados y la calidad del ambiente laboral. Solucionar estos aspectos es para mejorar la productividad y el funcionamiento general de la clínica.

3.2. Preguntas problemas

Pregunta general

¿Cómo influye la turnicidad del personal médico en la productividad laboral en la clínica médica previsional de Estelí durante el año 2024?

Pregunta específica

¿Qué técnicas de turnicidad se aplican en la clínica médica previsional de Estelí y cómo se relacionan con la satisfacción laboral y el desempeño del personal médico?

¿De qué manera la gestión de turnos afecta la productividad laboral y la calidad de atención al paciente en la clínica médica previsional de Estelí?

¿Cuáles son las estrategias más efectivas para minimizar la turnicidad de empleados y promover un ambiente laboral saludable y colaborativo en la clínica médica previsional de Estelí?

4. Justificación

La turnicidad es un fenómeno común en el sector de la salud, donde los personales médicos deben trabajar en horarios rotativos que incluyen turnos diurnos y nocturnos. Este estudio busca analizar cómo la turnicidad afecta el desempeño laboral del personal médico en las clínicas médicas previsionales, considerando factores como la fatiga, el estrés y la calidad de atención. Se espera que los resultados de esta investigación proporcionen información relevante para mejorar la organización y condiciones laborales del personal médico, y así, incrementar la eficiencia y calidad de atención en estas instituciones.

El problema que se investiga es la organización de los turnos en la clínica médica provisional de Estelí, abarcando a todo el personal médico de la institución

La emergencia del problema radica en la necesidad de mejorar la calidad de la formación práctica de los futuros trabajadores de la salud y en optimizar el funcionamiento de la clínica previsual para brindar una atención médica eficiente a la población local

La realización de esta investigación es viable, dado que la clínica médica previsual de Estelí es una institución en funcionamiento que facilita el acceso a la información y la participación de todo el personal de salud en el estudio.

El estudio beneficia a todo el personal interno de la clínica, al permitir optimizar su proceso de formación y contribuir a una atención médica de mayor calidad para la población de Estelí en general.

Los beneficios metodológicos del estudio incluyen la posibilidad de desarrollar un modelo de gestión de turnos que pueda ser replicado en otros centros de salud previsionales o de naturaleza similar, beneficiando a diversas instituciones y personales médicos

A nivel personal, profesional y disciplinario, este estudio permite a los investigadores adquirir experiencia en la gestión de recursos humanos en el ámbito de la salud, lo cual es fundamental para el desarrollo de diversas carreras relacionadas con los servicios de salud. Además, contribuye al conocimiento sobre la organización y administración de los servicios de salud, beneficiando tanto a nivel individual como a la disciplina en general.

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Analizar la turnicidad del personal médico y su influencia en la productividad laboral en la clínica médica previsional de Estelí durante el año 2024

5.2. Objetivos Específicos

- Identificar las técnicas de turnicidad y la relación entre la satisfacción laboral y su desempeño.
- Evaluar la gestión de turnos y su impacto en la productividad laboral en el personal médico de la clínica
- Proponer estrategias que conlleven a mejorar la turnicidad del personal médico de la clínica médica previsional de Estelí, en el año 2024

6. Fundamentación teórica

6.1. Definición de Turnicidad

La turnicidad se refiere al sistema organizativo mediante el cual se establecen y gestionan los turnos de trabajo del personal, especialmente en sectores como la salud, donde es crucial asegurar una cobertura continua de servicios a lo largo del día y la semana. Este sistema incluye la rotación y distribución de horarios laborales para garantizar que siempre haya personal disponible para atender las necesidades operativas de una institución o servicio, asegurando así una atención constante y eficiente a los usuarios o pacientes (Smith J. , 2018).

Según la Real Academia Española (RAE), la turnicidad es el conjunto de turnos en un trabajo, en especial en hospitales.

6.2. Turnicidad de Personal

La turnicidad del personal se refiere al sistema de organización laboral en el que los empleados trabajan en diferentes turnos para asegurar la cobertura continua de servicios a lo largo de las 24 horas del día. Este enfoque es especialmente crucial en sectores como la salud, donde la demanda de atención no se detiene y requiere un flujo constante de personal disponible (Álvarez, 2018).

El principal objetivo de la turnicidad es garantizar la disponibilidad continua de servicios críticos, optimizando los recursos humanos de una manera que permita una atención eficiente y de alta calidad. Los turnos pueden variar en duración y horario, incluyendo turnos diurnos, vespertinos y nocturnos, y pueden ser fijos o rotativos dependiendo de las necesidades de la organización y del personal (Brown T. , 2020).

En el contexto de la salud, la turnicidad permite que los hospitales y clínicas funcionen de manera ininterrumpida, asegurando que siempre haya médicos, enfermeras y otros profesionales disponibles para atender a los pacientes. Este sistema no solo ayuda a manejar las cargas de trabajo de manera equitativa entre el personal, sino que también es crucial para la gestión de emergencias y la atención inmediata (Johnson M. , 2019).

Sin embargo, la turnicidad también puede presentar desafíos significativos. La rotación de turnos, especialmente cuando incluye turnos nocturnos, puede afectar los ritmos circadianos del personal, lo que puede llevar a problemas de salud a largo plazo como trastornos del sueño, fatiga crónica y otros problemas asociados al desajuste del ciclo sueño-vigilia (Clark R. , 2021). Además, la planificación de turnos debe ser cuidadosa para evitar la sobrecarga de trabajo y garantizar que el personal tenga suficiente tiempo para descansar y recuperarse entre turnos.

Para mitigar los efectos negativos de la turnicidad, las instituciones de salud implementan diversas estrategias, como la rotación de turnos de manera que el personal tenga días libres suficientes, la promoción de un entorno laboral saludable, y el uso de tecnología para optimizar la programación de turnos y la gestión del personal. La participación activa de los empleados en la planificación de sus turnos también puede aumentar su satisfacción laboral y reducir la tasa de rotación del personal (Evans L. , 2018).

6.2.1. Tipos de Turnicidad

Existen varios tipos de turnicidad que se utilizan en diferentes contextos laborales, especialmente en sectores como la salud y la industria. Aquí algunos de los tipos más comunes:

Turnicidad Fija: En este tipo de turnicidad, los empleados trabajan siempre en el mismo turno durante un período prolongado, como turno de mañana, tarde o noche. Este sistema puede ser preferido por aquellos empleados que prefieren tener una rutina constante y predecible.

Turnicidad Rotativa: En la turnicidad rotativa, los empleados alternan entre diferentes turnos en un ciclo predefinido. Por ejemplo, un empleado puede trabajar una semana en el turno de mañana, luego pasar a la tarde y finalmente al turno nocturno. Este tipo de turnicidad ayuda a distribuir equitativamente la carga de trabajo y permite a los empleados experimentar diferentes horarios de trabajo.

Turnicidad Irregular o Flexible: En algunos sectores, como en servicios de emergencia o en ciertas industrias con demandas fluctuantes, se utiliza la turnicidad irregular o flexible. En este caso, los horarios de trabajo pueden variar significativamente según las

necesidades operativas, y los empleados pueden ser llamados para trabajar en diferentes momentos del día o de la semana según sea necesario.

Turnicidad Continua o 24/7: Este tipo de turnicidad implica la programación de turnos para cubrir las 24 horas del día, los 7 días de la semana, asegurando así que siempre haya personal disponible para atender las necesidades continuas del servicio o la operación, como en hospitales, centros de atención de emergencias, o servicios de transporte público.

Cada tipo de turnicidad tiene sus ventajas y desafíos, y la elección del tipo adecuado depende de factores como las necesidades operativas de la organización, las preferencias y habilidades del personal, así como las normativas laborales aplicables (Johnson P. , 2019).

6.2.2. Proceso de Turnicidad del Personal de Salud

El proceso de turnicidad del personal de salud es una práctica común en las instituciones médicas y hospitalarias. Este proceso implica la rotación y programación de turnos de trabajo para asegurar la cobertura continua de servicios durante las 24 horas del día, los siete días de la semana. La turnicidad es esencial para mantener la eficiencia operativa y la calidad del cuidado en el sector salud. Este modelo de trabajo está diseñado para equilibrar la carga laboral entre el personal y minimizar el agotamiento profesional (Smith J. , 2018).

La implementación de turnos rotativos puede tener múltiples beneficios, incluyendo una distribución más equitativa de las horas de trabajo y descanso, lo que puede contribuir a una mejor calidad de vida laboral para los empleados. Además, la turnicidad permite una respuesta más rápida y efectiva a las emergencias médicas, ya que siempre hay personal disponible. Sin embargo, también presenta desafíos significativos, como la posible interrupción de los ritmos circadianos del personal, lo que puede llevar a problemas de salud a largo plazo si no se gestiona adecuadamente (Brown A. &., 2020).

La planificación de turnos de trabajo en el sector salud requiere una consideración cuidadosa de varios factores, como la cantidad de personal disponible, las habilidades y competencias necesarias para cada turno, y las necesidades específicas de los pacientes. Es crucial que los gestores de recursos humanos y los administradores de salud adopten estrategias de planificación flexibles y dinámicas para responder a las fluctuaciones en la demanda de servicios de salud. El uso de software de programación y la adopción de

políticas de bienestar para el personal pueden ser herramientas efectivas en la gestión de turnos rotativos (Johnson P. , 2019).

Los estudios han demostrado que los sistemas de turnos bien gestionados pueden mejorar la satisfacción laboral y reducir las tasas de rotación de personal. Por ejemplo, la implementación de turnos de trabajo que permiten la participación activa del personal en la elección de sus horarios puede aumentar el compromiso y la lealtad de los empleados. Además, proporcionar oportunidades para la formación continua y el desarrollo profesional durante los períodos de turno puede fomentar un ambiente de trabajo más motivador y productivo (Clark M. &, 2021).

Es fundamental que las instituciones de salud consideren las implicaciones éticas y legales de la turnicidad. Esto incluye el cumplimiento de las normativas laborales, la protección de los derechos del trabajador y la garantía de que los turnos no comprometan la salud y la seguridad del personal. La creación de políticas claras y transparentes sobre la turnicidad puede ayudar a mitigar conflictos y asegurar una operación fluida de los servicios de salud (Evans R. &, 2018).

6.2.3. Gestión de Turnos y Productividad Laboral

La gestión de turnos y la productividad laboral son aspectos fundamentales en el funcionamiento eficiente de una clínica médica. La correcta organización de los horarios de los profesionales de la salud, así como la optimización de los recursos disponibles, pueden tener un impacto significativo en la calidad de la atención brindada a los pacientes y en la eficacia operativa del centro médico.

Gestionar las preferencias de turnos y la productividad laboral en una institución médica requiere un equilibrio entre las necesidades del personal, la calidad de atención al paciente y la eficiencia operativa. Aquí tienes una guía para abordar esta tarea:

6.2.3.1. *Planificación de turnos basados en preferencias y necesidades*

a. Recopilación de preferencias del personal:

Implementa un sistema en el que el personal pueda indicar sus preferencias de turnos (mañana, tarde, noche, días específicos).

Establece plazos regulares para actualizar estas preferencias.

b. Clasificación de turnos según prioridades:

Divide los turnos en esenciales y flexibles: los esenciales deben cubrir las necesidades básicas del hospital, mientras que los flexibles permiten ajustes según las preferencias.

Prioriza turnos críticos, como emergencias, y luego ajusta los no críticos según las preferencias.

c. Uso de software de programación:

Herramientas digitales como Kronos, Deputy, o TimeTree permiten crear horarios personalizados, equilibrando las preferencias y las necesidades operativas.

Automatiza la detección de conflictos en horarios y optimiza la asignación de turnos.

6.2.3.2. Monitoreo y mejora de la productividad laboral

a. Evaluación del rendimiento:

Define indicadores clave de rendimiento (KPIs) como número de pacientes atendidos, tiempo por consulta, y satisfacción del paciente.

Realiza evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora.

b. Manejo de la carga laboral:

Equilibra los turnos para evitar sobrecargas de trabajo que puedan afectar la calidad de la atención.

Promueve pausas regulares durante turnos largos para reducir el agotamiento.

c. Incentivos para la productividad:

Ofrece incentivos, como bonos por metas cumplidas, acceso a capacitaciones, o mayor flexibilidad en turnos futuros.

Reconoce públicamente los logros del personal para motivar al equipo.

6.2.3.3. Estrategias de comunicación y colaboración

a. Transparencia en la asignación de turnos:

Comparte con el personal los criterios para la asignación de turnos (demanda, experiencia, rotación).

Fomenta una política de cambios de turno flexible entre empleados, siempre que cumplan con las necesidades del centro.

b. Espacios de retroalimentación:

Establece reuniones periódicas para que el personal exprese inquietudes o proponga mejoras.

Usa encuestas anónimas para recoger opiniones sobre la distribución de turnos y carga laboral.

6.2.3.4. Bienestar del personal médico

a. Prevención del agotamiento:

Implementa rotaciones que permitan al personal descansar adecuadamente entre turnos largos o nocturnos.

Ofrece apoyo psicológico y programas de bienestar, como sesiones de mindfulness o acceso a terapias.

b. Flexibilidad y conciliación laboral:

Da prioridad a los empleados con responsabilidades familiares o necesidades personales específicas.

Introduce opciones de turnos parciales o reducidos para quienes lo necesiten.

6.2.3.5. Uso de datos para la toma de decisiones

a. Análisis de patrones de demanda:

Usa datos históricos para prever picos de actividad (ej. temporada de gripe, emergencias).

Ajusta la cantidad de personal y los turnos para responder a estos picos sin afectar la calidad.

b. Informes periódicos:

Genera informes sobre la efectividad del sistema de turnos y la productividad laboral.

Implementa cambios en función de los resultados y retroalimentación.

6.3. Clínica Médica Previsional

(MINSA., 2012). Una clínica médica previsional es una institución de salud encargada de brindar atención médica a trabajadores que están afiliados a un sistema de previsión social o de aseguramiento laboral. Estas clínicas operan generalmente en el marco de sistemas de seguridad social, ofreciendo servicios de salud relacionados con riesgos laborales, enfermedades profesionales y prevención de accidentes en el trabajo.

Funciones principales de una clínica médica previsional

1. Atención de accidentes laborales:

Proveer atención inmediata a trabajadores que han sufrido accidentes en el trabajo.

Diagnosticar, tratar y realizar el seguimiento de las lesiones.

2. Prevención de riesgos laborales:

Evaluar las condiciones de trabajo de los empleados para identificar y reducir riesgos.

Realizar campañas educativas sobre seguridad laboral y buenas prácticas.

3. Diagnóstico y tratamiento de enfermedades profesionales:

Detectar enfermedades relacionadas con el entorno laboral (como lesiones por esfuerzo repetitivo o exposición a sustancias tóxicas).

Garantizar que los pacientes reciban el tratamiento adecuado para estas condiciones.

4. Exámenes médicos preventivos:

Realizar chequeos periódicos a los trabajadores para monitorear su salud y detectar problemas de manera temprana.

Evaluar la aptitud médica de los trabajadores para desempeñar ciertas tareas.

5. Rehabilitación y recuperación:

Proveer servicios de rehabilitación física y psicológica para trabajadores que han sufrido accidentes o enfermedades laborales.

Promover la reintegración laboral de los trabajadores recuperados.

6. Gestión administrativa relacionada con la previsión social:

Emitir certificados médicos vinculados a enfermedades ocupacionales o accidentes de trabajo.

Colaborar con entidades aseguradoras para el reconocimiento de prestaciones médicas y económicas.

7. Asesoría a empresas y trabajadores:

Brindar recomendaciones a empleadores sobre cómo mejorar las condiciones laborales y cumplir con normativas de seguridad.

Orientar a los trabajadores sobre sus derechos y procedimientos para acceder a los beneficios previsionales.

Ejemplo de servicios ofrecidos por estas clínicas:

- Atención médica general y especializada.
- Terapias de rehabilitación.
- Diagnósticos ocupacionales (audiometrías, espirometrías, etc.).
- Capacitación sobre ergonomía y salud ocupacional.
- Seguimiento médico post-accidente.

Estas clínicas desempeñan un papel fundamental en el bienestar de los trabajadores y en la promoción de ambientes laborales más seguros y saludables.

La productividad laboral en una clínica médica se relaciona estrechamente con la eficiencia en el uso del tiempo y los recursos disponibles. En este sentido, es importante establecer protocolos claros para maximizar el rendimiento de los empleados, fomentar la colaboración entre los distintos departamentos y garantizar una comunicación efectiva.

6.3.1. Impacto de una Eficiente Gestión de Turnos:

Una adecuada gestión de turnos puede tener varios beneficios para la Clínica Médica Previsional Estelí. Por un lado, permite una distribución equitativa de las tareas, evitando sobrecargas o subutilización del personal. Además, facilitar la planificación a largo plazo, lo que contribuye a una mayor previsibilidad en la atención a los pacientes y en la gestión de los recursos materiales.

Según Smith et al. (2020), “la asignación eficiente de turnos puede mejorar significativamente la satisfacción laboral del personal médico y reducir el riesgo de errores debido al agotamiento”. Esta afirmación resalta la importancia no solo en términos operativos sino también en el bienestar emocional y físico del equipo médico.

Por otro lado, una gestión inadecuada de los turnos puede conducir a problemas como largas esperas para los pacientes, falta de continuidad en la atención o descoordinación entre los diferentes servicios. Estas situaciones no solo afectan negativamente la experiencia del paciente, sino que también pueden repercutir en la reputación y viabilidad financiera del centro médico.

Una clínica médica previsional es una institución de salud encargada de brindar atención médica a trabajadores que están afiliados a un sistema de previsión social o de aseguramiento laboral. Estas clínicas operan generalmente en el marco de sistemas de seguridad social, ofreciendo servicios de salud relacionados con riesgos laborales, enfermedades profesionales y prevención de accidentes en el trabajo.

Gestionar las preferencias de turnos en clínicas médicas provisionales puede ser un desafío debido al volumen de pacientes, los recursos limitados y la necesidad de adaptarse rápidamente a las necesidades de la comunidad.

6.3.1.1. *Sistemas de reserva de turnos*

Software de gestión de turnos: Implementa una plataforma digital que permita a los pacientes reservar turnos desde casa a través de una página web o una aplicación móvil. Esto evita largas filas y mejora la experiencia del usuario.

Turnos presenciales: Si no es posible implementar un sistema digital, utiliza sistemas de fichas o números para mantener el orden y evitar aglomeraciones.

6.3.1.2. *Clasificación por prioridad médica*

Aplica un sistema de triaje para priorizar a los pacientes según la urgencia de sus necesidades. Esto asegura que los casos graves sean atendidos rápidamente.

Organiza turnos especiales para diferentes tipos de consultas (pediatría, control de enfermedades crónicas, emergencias).

6.3.1.3. *Flexibilidad en horarios*

Ofrece horarios extendidos o turnos rotativos para atender a más pacientes, especialmente en zonas con alta demanda.

Programa consultas virtuales para reducir la carga presencial y mejorar el acceso a quienes no puedan desplazarse.

6.3.1.4. Gestión eficiente del personal médico

Distribuye los recursos humanos de manera equitativa según la cantidad de pacientes y especialidades requeridas.

Permite al personal expresar sus preferencias de turnos para equilibrar cargas de trabajo y mejorar su satisfacción laboral.

6.3.1.5. Comunicación clara con los pacientes

Informa de manera transparente sobre la disponibilidad de turnos, tiempos de espera y requisitos para ser atendido.

Utiliza canales de comunicación masiva (mensajes de texto, WhatsApp, redes sociales) para notificar sobre cambios o actualizaciones en los horarios.

6.3.1.6. Capacitación del personal administrativo

Asegúrate de que el personal encargado de asignar turnos reciba formación para manejar las herramientas y atender con empatía a los pacientes.

6.3.1.7. Evaluación continua y ajustes

Realiza encuestas a pacientes y personal para identificar áreas de mejora.

Analiza los datos de asistencia para ajustar la oferta de turnos según la demanda real.

6.3.2. Estrategias para Mejorar la Productividad Laboral:

Para aumentar la productividad laboral en la Clínica Médica Previsional Estelí, es fundamental implementar estrategias efectivas que promuevan un ambiente laboral colaborativo y eficiente. Entre las medidas recomendadas se encuentran:

- Establecer metas claras y alcanzables para cada departamento.
- Capacitar al personal en técnicas de gestión del tiempo.
- Fomentar el trabajo en equipo y la comunicación fluida.
- Implementar sistemas tecnológicos que faciliten la coordinación y seguimiento de las tareas.

Realizar evaluaciones periódicas del desempeño individual y colectivo.

De acuerdo con García (2019), “la productividad laboral está estrechamente ligada a factores motivacionales y organizacionales”. Por lo tanto, es fundamental crear un entorno favorable que incentive el compromiso, el desarrollo profesional y el bienestar emocional de los empleados.

Una adecuada gestión de turnos y una alta productividad laboral son pilares fundamentales para el buen funcionamiento de una clínica médica como la Previsional Estelí. Al implementar estrategias efectivas en estos ámbitos, se puede mejorar tanto la calidad asistencial como el desempeño operativo del centro médico.

6.3.3. Métodos de Gestión de Turnos

En la Clínica Médica Previsional Estelí, la gestión de turnos es un aspecto crucial para garantizar una atención médica eficiente y efectiva a todos los pacientes. La implementación de métodos adecuados de gestión de turnos puede ayudar a optimizar los recursos humanos y materiales disponibles, reducir los tiempos de espera y mejorar la satisfacción tanto del personal como de los pacientes.

6.3.3.1. *Sistemas Tradicionales de Gestión de Turnos*

Uno de los métodos más comunes utilizados en la Clínica Médica Previsional Estelí es el sistema tradicional de gestión de turnos, donde los pacientes solicitan una cita presencialmente y se les asigna un horario específico para su consulta. Este enfoque puede resultar en largos tiempos de espera y dificultades para gestionar eficientemente la demanda de atención médica.

Según García et al. (2020), este sistema tradicional puede generar problemas logísticos y operativos, lo que lleva a retrasos en las consultas y una menor productividad del personal.

6.3.3.2. *Implementación de Sistemas Informáticos*

Para abordar estos desafíos, la Clínica Médica Previsional Estelí ha querido implementar sistemas informáticos especializados en gestión de turnos. Estos sistemas permiten a los pacientes reservar citas en línea, recibir recordatorios y gestionar sus horarios de manera más eficiente.

De acuerdo con Martínez (2019), la introducción de sistemas informáticos ha demostrado ser beneficiosa para optimizar la asignación de turnos, reducir los tiempos de espera y mejorar la experiencia general del paciente en la clínica.

6.3.3.3. *Capacitación del Personal*

Además de la tecnología, otro aspecto fundamental en la gestión efectiva de turnos en la Clínica Médica Previsional Estelí es la capacitación del personal. Un personal bien entrenado puede contribuir significativamente a una mejor organización de los horarios, una comunicación más fluida con los pacientes y una mayor eficiencia en el proceso de atención médica.

Según Pérez (2018), invertir en programas de capacitación continua para el personal puede tener un impacto positivo en la calidad del servicio brindado, así como en la satisfacción tanto del personal como de los pacientes.

La gestión efectiva de turnos en la Clínica Médica Previsional Estelí se basa en una combinación adecuada de sistemas tradicionales y tecnológicos, junto con un personal capacitado que pueda adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno clínico.

6.3.4. Herramientas Tecnológicas para la Gestión de Turnos

Las herramientas tecnológicas para la gestión de turnos son esenciales en la administración de recursos humanos, especialmente en entornos de salud como clínicas y hospitales. Estas herramientas no solo mejoran la organización y la eficiencia, sino que también influyen significativamente en la productividad laboral.

Importancia de las Herramientas Tecnológicas en la Gestión de Turnos

Las herramientas tecnológicas para la gestión de turnos son sistemas diseñados para planificar, asignar y supervisar los horarios de trabajo del personal. Estos sistemas pueden ser particularmente beneficiosos en entornos de salud, donde la programación de turnos es compleja debido a la necesidad de cobertura continua y la variabilidad de las cargas de trabajo (García M. , 2020).

Funcionalidades Principales

Entre las funcionalidades clave de estas herramientas se encuentran la asignación automática de turnos, la gestión de solicitudes de cambios de turno, el seguimiento de asistencia y la integración con otros sistemas de recursos humanos y nómina. Estas funcionalidades permiten una administración más eficaz y reducen el riesgo de errores humanos (López, 2021).

Influencia en la Productividad Laboral

Una gestión eficiente de los turnos también tiene un impacto directo en la productividad laboral. La optimización de los horarios permite una mejor utilización del tiempo y de los recursos humanos, lo que se traduce en una mayor eficiencia operativa. Además, la reducción del estrés y el agotamiento entre la personal mejora la calidad del servicio ofrecido a los pacientes (Pérez C. G., 2020).

6.3.4.1. Ejemplos de Herramientas Tecnológicas

Existen diversas herramientas en el mercado que pueden ser utilizadas para la gestión de turnos, como:

Kronos Workforce Central: Este sistema ofrece soluciones completas para la gestión de la fuerza laboral, incluyendo la programación de turnos, el seguimiento de asistencia y la integración con la nómina

Workday: Conocido por su interfaz intuitiva y sus capacidades de análisis, Workday facilita la planificación de turnos y la gestión de recursos humanos

ScheduleAnywhere: Una herramienta específica para la programación de personal en el sector salud, que permite una gestión eficiente de los turnos y la reducción de conflictos de programación

Beneficios Adicionales

Además de mejorar la programación y la gestión de turnos, estas herramientas ofrecen beneficios adicionales como la generación de informes detallados, el análisis de patrones

de trabajo y la predicción de necesidades futuras de personal. Esto permite a los administradores tomar decisiones informadas y proactivas (Fernández, 2020)

La implementación de herramientas tecnológicas para la gestión de turnos en la Clínica Médica Previsional de Estelí puede resultar en una reducción significativa de la turnicidad negativa de personal y una mejora notable en la productividad laboral. Estas herramientas no solo optimizan la programación y el uso de recursos humanos, sino que también contribuyen a un ambiente laboral más satisfactorio y eficiente.

6.4. Impacto en la Productividad y Calidad de Atención al Paciente

La gestión eficiente de turnos en una clínica médica previsional como la de Estelí puede tener un impacto significativo tanto en la productividad del personal como en la calidad de atención brindada a los pacientes.

6.4.1. Relación entre Gestión de Turnos y Productividad

La relación entre la gestión de turnos y la productividad del personal médico es crucial en entornos clínicos. Un estudio realizado por Smith (2018) encontraron que una adecuada asignación de turnos basada en la carga de trabajo y las habilidades del personal puede aumentar la eficiencia operativa de una clínica, reducir los tiempos de espera y optimizar los recursos disponibles.

Además, según Jones y Brown (2019), una gestión ineficiente de turnos puede llevar a una distribución desigual de la carga laboral, lo que resulta en fatiga del personal, disminución de la productividad y aumento del riesgo de errores médicos.

Por lo tanto, es evidente que una gestión efectiva de turnos puede mejorar significativamente la productividad del personal médico en una clínica médica previsional como la mencionada en Estelí.

6.4.2. Mejoras en la Calidad de Atención con una Gestión Eficiente de Turnos

Una gestión eficiente de turnos también puede tener un impacto positivo en la calidad de atención brindada a los pacientes. Según García (2020), una asignación adecuada de turnos permite que el personal médico esté más descansado, alerta y capacitado para atender a

los pacientes, lo que se traduce en una mayor precisión diagnóstica y mejores resultados clínicos.

Además, un estudio realizado por Pérez y Gómez (2017) demostró que una gestión eficaz de turnos puede reducir los tiempos de espera para los pacientes, aumentar la continuidad en la atención médica y mejorar la satisfacción general del paciente con los servicios recibidos.

Una adecuada gestión de turnos no solo beneficia la productividad del personal, sino que también contribuye a mejorar la calidad de atención ofrecida a los pacientes en una clínica médica previsional como la mencionada en Estelí.

6.5. Estrategias de Turnicidad y Ambiente Laboral Saludable

Las estrategias de turnicidad y la promoción de un ambiente laboral saludable son fundamentales para gestionar eficazmente el personal en el sector de la salud y minimizar los efectos adversos de los turnos. Estas estrategias no solo buscan optimizar la distribución de los recursos humanos, sino también mejorar la satisfacción y el bienestar del personal, lo cual impacta directamente en la calidad de la atención al paciente.

Una de las estrategias clave es la implementación de programas de rotación de turnos que equilibren adecuadamente la carga de trabajo y el descanso del personal. Esto incluye la planificación de turnos que permitan períodos adecuados de recuperación entre jornadas laborales intensas, así como la incorporación de rotaciones equitativas de turnos diurnos, vespertinos y nocturnos para evitar la sobrecarga y la fatiga (Johnson P. , 2019).

Además, promover la participación activa de los empleados en la planificación de sus horarios puede aumentar su satisfacción laboral y reducir la rotación del personal. Permitir que los empleados elijan sus preferencias de turno dentro de ciertos límites establecidos puede contribuir a un mayor compromiso y rendimiento laboral (Lee, 2020).

Un ambiente laboral saludable también se logra mediante la implementación de políticas que apoyen el bienestar físico y mental del personal. Esto puede incluir programas de salud ocupacional que proporcionen acceso a servicios de salud preventiva, asesoramiento sobre manejo del estrés, y apoyo para la gestión del tiempo y la carga de trabajo (Davis, 2017).

Es crucial que los líderes y gestores en el sector salud reconozcan la importancia de crear una cultura organizacional que valore la salud y el bienestar de sus empleados. Esto no solo mejora la moral y la productividad del equipo, sino que también reduce el ausentismo y la rotación del personal, lo que a su vez contribuye a una mayor estabilidad operativa y una mejor calidad de atención para los pacientes (Evans R. &, 2018).

6.5.1. Estrategias de Turnicidad de Personal

Las estrategias de turnicidad de personal se centran en la planificación efectiva y la gestión de los horarios de trabajo para optimizar la cobertura de servicios y mejorar el bienestar del personal. Aquí algunas estrategias clave:

Rotación equitativa de turnos: Implementar un sistema de rotación que distribuya equitativamente los turnos diurnos, vespertinos y nocturnos entre el personal. Esto ayuda a evitar la sobrecarga de trabajo en ciertos horarios y asegura que todos los empleados compartan equitativamente la carga laboral.

Flexibilidad en la asignación de turnos: Permitir que los empleados participen en la elección de sus horarios dentro de ciertos parámetros establecidos. Esto no solo aumenta la satisfacción laboral al permitir una mejor conciliación entre trabajo y vida personal, sino que también puede mejorar la moral y la productividad.

Planificación anticipada: Programar los turnos con suficiente anticipación para que el personal pueda planificar adecuadamente sus horarios fuera del trabajo. Esto reduce la incertidumbre y el estrés asociado con los cambios de último momento en los horarios.

Monitoreo y ajuste continuo: Implementar sistemas de monitoreo que permitan evaluar la carga de trabajo y el nivel de satisfacción del personal con los turnos asignados. Basándose en estos datos, ajustar los horarios y las asignaciones de turnos según sea necesario para optimizar la eficiencia y el bienestar del equipo.

Apoyo en salud ocupacional: Ofrecer programas de salud ocupacional que incluyan servicios de apoyo para el manejo del estrés, la salud mental y física del personal. Esto puede incluir acceso a servicios de asesoramiento, programas de bienestar físico y capacitación en técnicas de manejo del estrés.

6.5.2. Ambiente Laboral Saludable

El concepto de Ambiente Laboral Saludable se centra en crear condiciones de trabajo que promuevan el bienestar físico, mental y social de los empleados. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), "un ambiente de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y gerentes colaboran activamente para mejorar continuamente la salud, la seguridad y el bienestar de todos los empleados" ((OMS), 2021). Esto implica no solo la ausencia de riesgos físicos y químicos, sino también la promoción de prácticas que fomenten hábitos de vida saludables y un equilibrio adecuado entre trabajo y vida personal.

En palabras de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA), "un entorno de trabajo saludable no solo beneficia a los empleados individuales, sino que también puede mejorar la productividad y la competitividad de las empresas" ((EU-OSHA), 2020). Esto resalta la idea de que invertir en la salud y el bienestar de los trabajadores no solo es ético, sino también estratégicamente beneficioso para las organizaciones.

Un Ambiente Laboral Saludable va más allá de cumplir con las normativas de seguridad y salud ocupacional, enfocándose en la promoción activa del bienestar integral de los trabajadores. Esto no solo mejora la calidad de vida laboral, sino que también puede tener efectos positivos en la eficiencia y la moral del personal.

7. Supuesto de investigación

Una adecuada organización de turnos laborales incrementa la satisfacción de los empleados, lo que a su vez evita el agotamiento del personal y mejora su productividad.

8. Matriz de Categorías y subcategorías

Tabla 1. Matriz de Categorías y Subcategorías

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuentes de Información	Técnicas de Recolección de la Información
CUESTION #1 ¿Cuáles son las técnicas de turnicidad y la relación entre satisfacción laboral y su desempeño?	Identificar las técnicas de turnicidad y la relación entre la satisfacción laboral y su desempeño.	Turnicidad	La turnicidad del personal se refiere al sistema de organización laboral en el que los empleados trabajan en diferentes turnos para asegurar la cobertura continua de servicios a lo largo de las 24 horas del día. Este enfoque es especialmente crucial en sectores como la salud, donde la demanda de atención no se detiene y requiere un flujo constante de personal disponible.	Turnos rotativos Turnos fijos Turnos continuos Turnos variables	Jornada laboral Bienestar físico y mental Efectividad del trabajo Desempeño laboral	Primara Personal medico Dirección medica Recursos humanos Secundaria Documentos	Entrevistas Encuestas
CUESTION #2 ¿Cómo afecta la gestión de turnos al nivel de productividad laboral a la calidad de atención al paciente en relación a la atención medica?	Analizar la gestión de turnos y su impacto en la productividad laboral y calidad de atención al paciente	Gestión de turnos	Es el proceso de organizar y distribuir los horarios de los empleados de tal manera que genere satisfacción al trabajador	Organización y distribución Impacto en el desempeño Comunicación	Cantidad de personal Áreas de trabajo Necesidad de cobertura Herramientas	Primara Dirección medica Recursos humanos Secundaria Documentos	Entrevistas Encuestas

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuentes de Información	Técnicas de Recolección de la Información
CUESTION #3 ¿Cuáles son las estrategias efectivas para mejorar la turnicidad?	Investigar estrategias efectivas para mejorar la turnicidad	Estrategia	Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.	Acciones Decisiones Resultados	Retención de talento Satisfacción laboral Capacidades	Primaria Dirección medica Recursos humanos Secundaria Documentos	Entrevistas Encuesta

9. Diseño metodológico

9.1. Enfoque del estudio

Investigación con enfoque cualitativo ya que la recopilación de información está basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados.

Parte del estudio de métodos de recolección de datos de tipo descriptivo y de observaciones para descubrir de manera discursiva categorías conceptuales.

El enfoque es cualitativo porque aborda aspectos humanos y organizacionales complejos, como percepciones, experiencias y motivaciones del personal.

La metodología cualitativa permite profundizar en las razones detrás de la turnicidad y su impacto en la productividad laboral, explorando las particularidades culturales y operacionales específicas de la clínica. Esto resulta en una comprensión detallada y contextualizada de cómo estos factores interactúan e influyen en el desempeño del personal y la organización.

9.2. Tipo de investigación

La presente investigación es cualitativa según Denzin y Lincoln, “La investigación cualitativa se centra en la comprensión de los significados, las experiencias y las interacciones de las personas en su contexto natural, buscando interpretar los fenómenos desde la perspectiva de los participantes” (Lincoln, 2011).

Este estudio tiene un enfoque cualitativo, ya que busca comprender cómo la turnicidad del personal médico afecta la productividad laboral desde la perspectiva de quienes están directamente involucrados. Más allá de limitarse a datos numéricos, este enfoque explora las experiencias, percepciones y emociones tanto de los médicos como del resto de los empleados de la clínica médica previsional. Su objetivo principal es interpretar de manera profunda cómo la turnicidad influye en el ambiente de trabajo, la dinámica interna de la organización y el rendimiento laboral.

Mediante el uso de herramientas como entrevistas y encuestas, se recogen relatos personales y opiniones que permiten analizar los efectos de la turnicidad desde una

perspectiva integral. Este enfoque flexible proporciona una visión más detallada de los aspectos humanos y organizacionales que no pueden ser capturados completamente a través de métodos cuantitativos.

Además, la investigación pretende analizar los datos recopilados para comprender las consecuencias del fenómeno de la fatiga laboral. Esto permitirá identificar las técnicas más adecuadas para implementar en la clínica médica previsional de Estelí, con el fin de mejorar la gestión de la turnicidad y, por ende, optimizar el desempeño laboral y el bienestar del personal.

9.3. Área de estudio

Área de conocimiento:

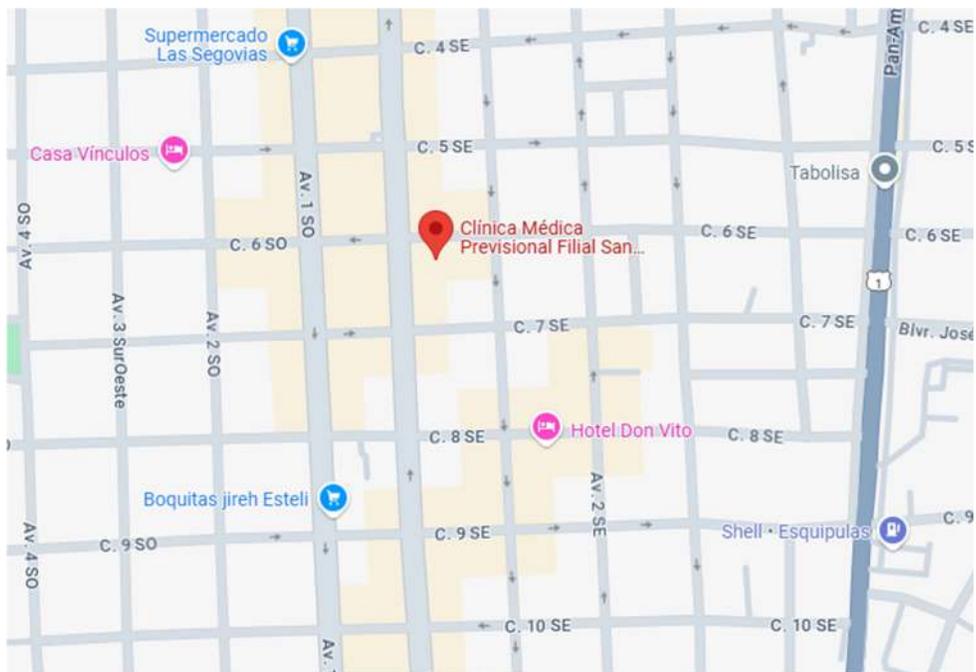
- Ciencias Económicas y Administrativas

De acuerdo a la clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE) 2013, la presente investigación corresponde a la clasificación 04 campo amplio de la carrera de Administración de Empresas y Derecho, el campo específico 041 Educación comercial y administración y el campo detallado 0413 Gestión y Administración.

Línea de Investigación: CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional

Sub líneas: CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones

Área geográfica:



Fuente Google Maps

9.4. Población y muestra / Sujetos participantes

La población está conformada por el personal médico que atiende en la clínica médica previsional y que realiza turnos dentro de la institución

Muestra

La muestra seleccionada fue tomada de 3 personas de cada área con el fin de obtener los resultados específicos de la investigación

Criterios de la selección de muestra:

Por ser una investigación cualitativa el tipo de muestreo es no probabilístico debido a que no todas las personas tienen la misma probabilidad de ser seleccionados lo que lleva a un muestreo por razones de conveniencia ya que se quiere hacer un análisis sobre gestión de turnos.

9.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos

9.5.1. Entrevistas

Se selecciono médicos representativos y se les realizaron preguntas estructuradas sobre su experiencia con la turnicidad y cómo perciben su impacto en la productividad laboral. Las entrevistas individuales proporcionaron perspectivas profundas que guiaron nuestras conclusiones y recomendaciones para mejorar la estabilidad y eficiencia en la clínica.

9.5.2. Encuestas

Se utilizaron encuestas donde se diseñaron preguntas que reflejaran las experiencias y opiniones del personal médico que trabajan allí en ese año. Estas respuestas nos proporcionaron una visión directa de cómo la influye en su trabajo diario y nos ayudaron a identificar áreas para mejorar el ambiente laboral en la clínica.

9.6. Etapas de la investigación

Esta investigación cuenta con cuatro etapas las cuales son: Investigación documental, elaboración de instrumentos, trabajo de campo y elaboración de informe final.

9.6.1. Investigación documental

Para dar comienzo al desarrollo investigativo fue necesario conocer los principales problemas de la clínica médica previsional de Estelí, así mismo la existencia de estudios realizados con información semejante a la temática (Recopilación de antecedentes)

En la etapa inicial, se recopiló información mediante diversas fuentes entre ellas; información en la clínica médica previsional, consultas en libros impresos (impresos, digitales), blogs y tesis en la biblioteca Urania Zelaya (FAREM ESTELI). Lo que facilitó el desarrollo teórico contextual importante para diseñar la fundamentación teórica de la indagación, utilizando como referencia todo el proceso.

9.6.2. Elaboración de instrumentos

Después de realizarse la investigación documental se da inicio a la elaboración de los instrumentos de recopilación de datos en los que se han tomado en cuenta los objetivos de la investigación; se ha considerado hacer uso de instrumentos que facilitan la recopilación de información, de los cuales se detalla a continuación:

- Entrevista: Se preparo una entrevista para conocer sobre la satisfacción laboral y el desempeño que genera la turnicidad del personal médico.
- Encuesta: Se realiza una encuesta al personal, para tener una mejor visión de la turnicidad del personal y conocer propuestas de mejora para la gestión de turnos
- Revisión documental: Se solicitará información propia de la clínica médica previsional para realizar su revisión y análisis que permita ampliar el conocimiento sobre la gestión de turnos, su satisfacción laboral y su desempeño

9.6.3. Trabajo de Campo

La investigación se apoya en informes que provienen de entrevistas, observaciones y revisión de documentos aplicados directamente en el lugar donde se está presentando el problema, se considera trabajar durante el 2024 el procesamiento de los resultados de la investigación con el fin de darle salida a los objetivos planteados.

9.6.4. Elaboración de informe final

En esta etapa luego de procesar los datos recopilados a través de los instrumentos aplicados y cumplir de este modo los objetivos específicos de esta investigación, para realizar el informe se tomó en cuenta la nueva estructura orientada por la universidad para la presentación del trabajo de seminario y graduación el cual estará listo para ser presentado a nivel de pre defensa, defensa final y empastado.

10. Análisis y discusión de resultados

La Clínica Médica Previsional Estelí es una institución de salud que atiende a una gran población de pacientes en la región. La gestión eficiente de los turnos del personal es crucial para mantener la calidad del servicio y la satisfacción del paciente. Los desafíos específicos incluyen la alta demanda de servicios, la necesidad de una cobertura continua, y la variabilidad en la llegada de pacientes

En el contexto específico de la Clínica Médica Previsional Estelí, es crucial implementar un sistema de gestión de turnos que permita asignar adecuadamente las responsabilidades a cada miembro del personal médico. Esto implica considerar factores como la carga de trabajo, las habilidades y especialidades de cada profesional, así como las necesidades y preferencias individuales.

La productividad laboral en una clínica médica se relaciona estrechamente con la eficiencia en el uso del tiempo y los recursos disponibles. En este sentido, es importante establecer protocolos claros para maximizar el rendimiento de los empleados, fomentar la colaboración entre los distintos departamentos y garantizar una comunicación efectiva.

Una adecuada gestión de turnos puede tener varios beneficios para la Clínica Médica Previsional Estelí. Por un lado, permite una distribución equitativa de las tareas, evitando sobrecargas o subutilización del personal. Además, facilitar la planificación a largo plazo, lo que contribuye a una mayor previsibilidad en la atención a los pacientes y en la gestión de los recursos materiales.

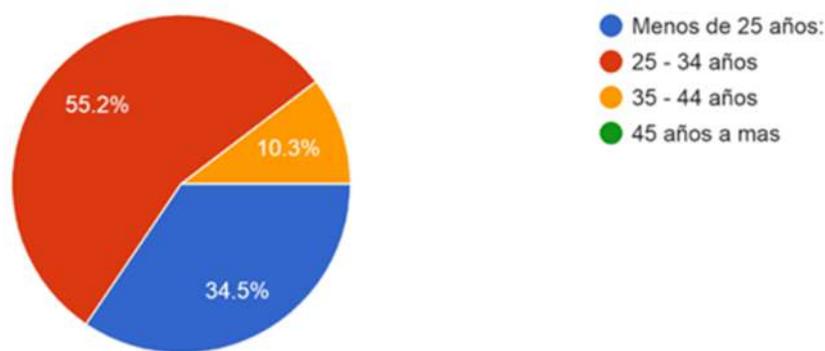
Por lo anterior tener una buena gestión de turnos en la clínica médica previsional, es fundamental porque impacta directamente en la calidad del servicio, la satisfacción de los pacientes, el bienestar del personal y la eficiencia operativa. Asignar el personal necesario en función de la demanda, evitando tanto la sobrecarga laboral como el desperdicio de recursos, lo que Minimiza horas extras no planificadas y optimiza el uso de instalaciones y equipos.

Por otra parte, una gestión eficiente permite organizar los turnos de manera que los pacientes sean atendidos rápidamente, evitando largas esperas.

Luego de que aplicar los instrumentos de recolección de datos como lo son entrevistas, encuestas, se procedió a mostrar resultados que se obtuvieron gracias a la participación del personal médico y administrativo, ayudándonos a evaluar la turnicidad, la productividad laboral y el desempeño que hay en la clínica médica previsional de Estelí, lo que ayudara mejorar el desempeño de la institución

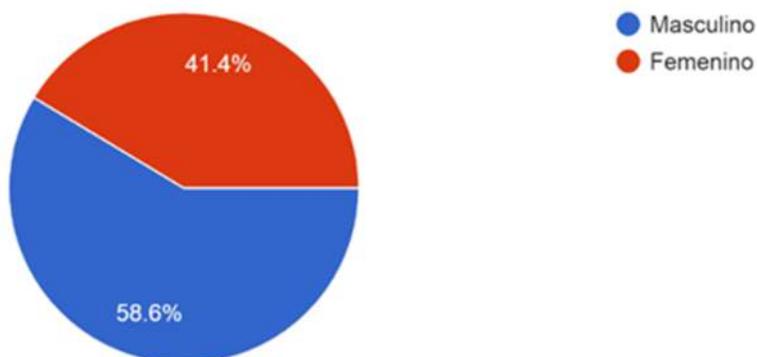
A continuación, presentamos los primeros resultados de las encuestas aplicadas al equipo de colaboradores de la institución médica de la Clínica Médica Previsional de Estelí:

Gráfico 1. Edades de los encuestados



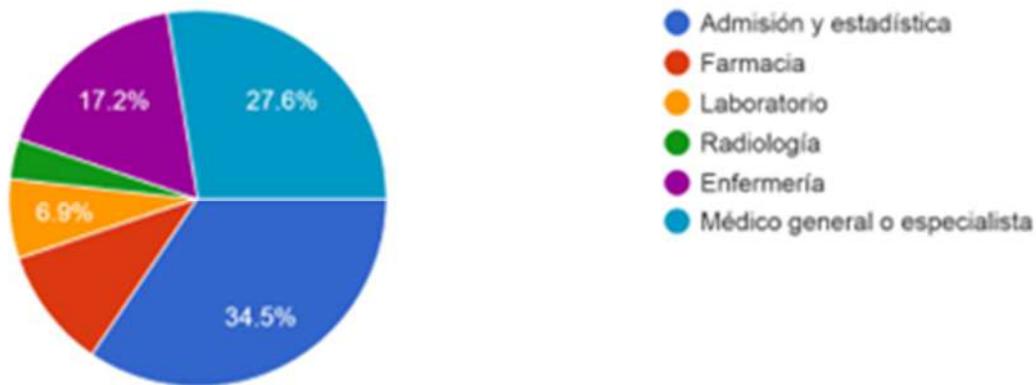
En relación a la edad de las personas encuestadas se logró obtener como resultado que el 55.2% están en el rango de 25-34 años siendo este el mayor rango. Seguido de ello el 35.4% por ciento son personas menores de 25 años, en el rango más bajo son personas de 35 -44 años representando un 10.3% segmento más pequeño en relación a la edad como hallazgo podemos señalar que el 89.7 de los trabajadores son menores de 25-34 años.

Gráfico 2. Género de los encuestados



De acuerdo con los resultados obtenidos en cuanto a la distribución de género se obtuvo como resultado que el 41.4 % son identificadas como mujeres, mientras que el 58.6% pertenece al rango del género masculino estos datos sugieren una mayor participación del género masculino.

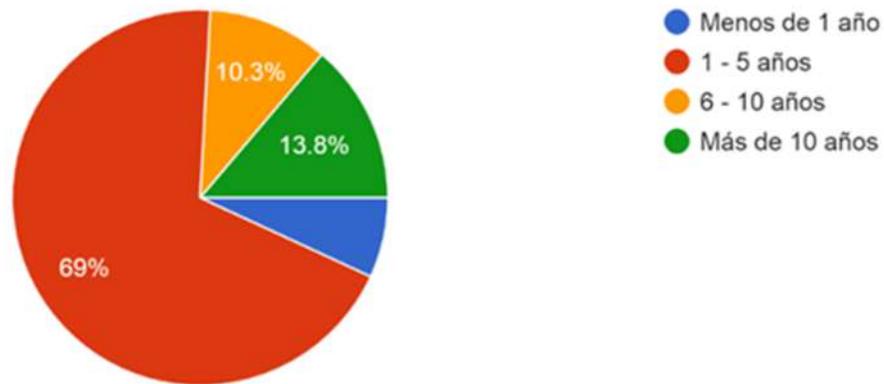
Gráfico 3. Cargo que desempeñan



En relación con la participación con los cargos a desempeñar por parte de los encuestados se obtuvo un resultado que el 34.5% se desempeñan como personal de estadística y admisión los cuales desempeñan roles operativos siendo este el personal más representativo en la muestra, mientras que el 27.6% de personal ocupan cargos de médicos generales y médicos especialistas ocupando otra cantidad representativa por otro lado se obtuvo un porcentaje del 17.2% el cual es ocupado por el personal de enfermería, el restante 6.9% son cargos desempeñados por el personal de laboratorio y como menor porcentaje un 3.4% que pertenece al área de radiología.

Estos resultados reflejan una participación mayoritaria por parte de profesionales de las áreas de estadística y admisión y personal de médicos generales y las diferentes especialidades.

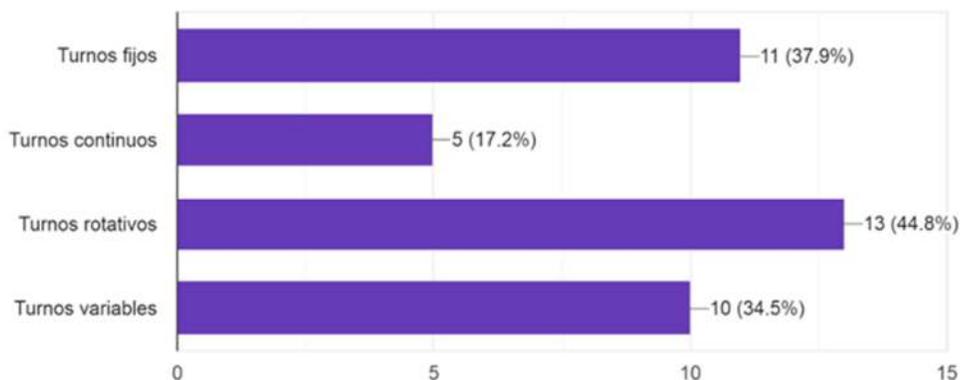
Gráfico 4. Experiencia en el sector de la salud



De acuerdo con los datos de encuesta en el ámbito de experiencia en el sector de salud, se obtuvo como resultado que el 69% cuenta con 1 a 5 años mínimos de experiencia por lo cual podemos deducir que es personal con poca experiencia en el sector de la salud mientras que un 13.8% está por encima de los 10 años de experiencia y aquí si podríamos deducir una experiencia profesional significativa por otro lado, un 10.3% el cual está entre los 6 a 10 años de experiencia que representa un porcentaje intermedio entre la menor y mayor experiencia y como muestra mínima un 6.9% de personal que cuenta con menos de un año de experiencia.

Esta distribución de resultados nos muestra la combinación entre profesionales con poca experiencia y personal profesional con experiencia significativa

Gráfico 5. Turnicidad que se aplica

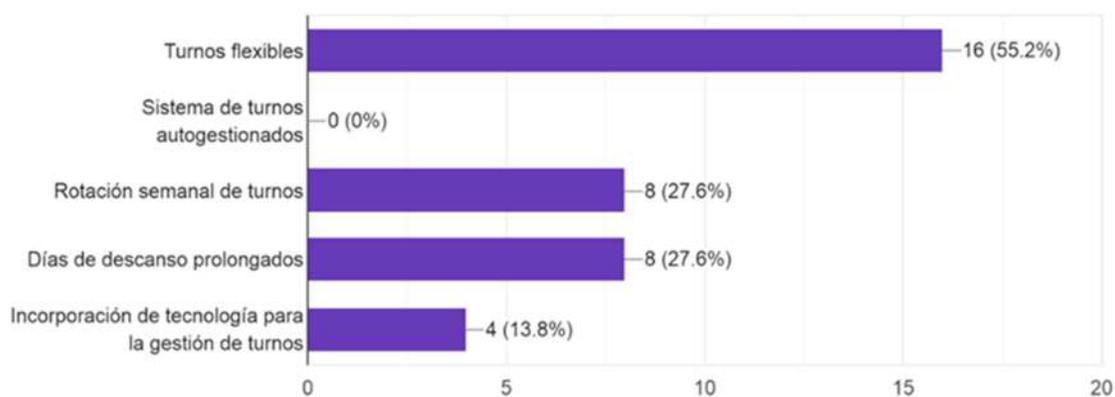


En cuanto a los tipos de turnos del personal del sector de salud en la Clínica Médica Previsional de Estelí y de acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo que el 44.8% son turnos

rotativos, el cual encaja en la lista de los turnos laborales más repetitivos, siguiente a este, la lista son los turnos fijos con un porcentaje del 37.9% siendo otro de los más realizados, mientras que los turnos variables según los resultados obtenidos arrojaron una menor cantidad contando con un 34.5% y por último los turnos continuos el cual indico solamente un 17.2% del personal encuestado.

Esta distribución permite identificar que el turno rotativo es considerado el más repetitivo porque permite organizar las jornadas laborales entre diferentes horarios de la semana y variarlos entre el día y la noche esto nos muestra como cada tipo de turno puede inferir en las condiciones laborales y en la satisfacción de los empleados.

Gráfico 6. Técnicas de turnicidad que podrían implementarse en la Clínica Médica Previsional



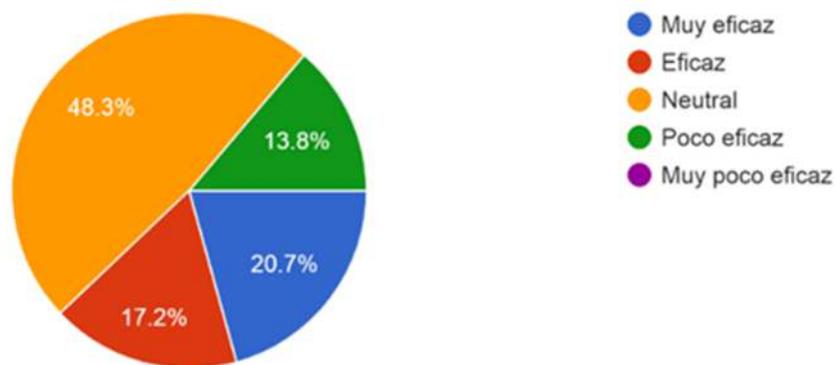
De acuerdo con los resultados obtenidos sobre las técnicas de turnicidad que se pueden implementar para lograr una mejor satisfacción y desempeño laboral, encontramos que un 52.2% de los encuestados sugiere la implementación del turno flexible. Esta opción permite a los profesionales organizarse mejor dentro de sus obligaciones personales, lo que puede contribuir a reducir el estrés y la fatiga, factores que afectan negativamente la productividad laboral. La flexibilidad en los horarios no solo mejora la calidad de vida de los empleados, sino que también puede resultar en un aumento en su rendimiento y compromiso con la empresa.

Por otro lado, un 27.6% de los participantes propone la rotación semanal de turnos. Este sistema distribuye al personal de manera justa, permitiendo que los empleados se alternen cada semana en lugar de tener un horario fijo. La rotación semanal busca mitigar el desgaste físico y mental que puede resultar de trabajar en horarios desorganizados. Al implementar

esta técnica, se espera mejorar la satisfacción laboral al ofrecer una mayor equidad en las asignaciones de turnos y, por ende, un ambiente laboral más saludable.

Finalmente, otro 27.6% opina que se debería aplicar un día de descanso prolongado en los turnos laborales. Esta técnica consiste en otorgar un día adicional de descanso a aquellos colaboradores que han tenido turnos muy consecutivos o intensivos. Este enfoque ayuda a mejorar significativamente el bienestar de los trabajadores, manteniéndolos motivados y comprometidos con sus actividades laborales. Por último, un 13.8% sugiere la incorporación de tecnología para la gestión de turnos, utilizando programas digitales o software que optimizan las asignaciones laborales, reduciendo así la carga de trabajo y favoreciendo un ambiente laboral equilibrado y eficiente.

Gráfico 7. Calificación de la implementación técnica

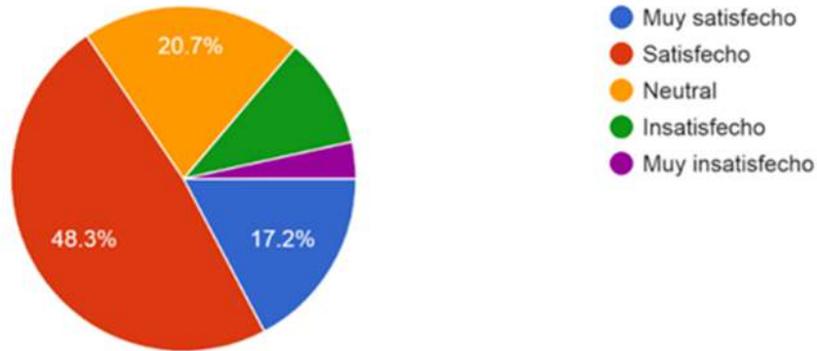


En relación al grado de eficacia de las técnicas de turnicidad laboral implementadas en la Clínica Médica Previsional, se encontró que el 62.6% de los profesionales encuestados se posicionaron como neutrales, sin estar ni a favor ni en contra de la eficacia de estas técnicas. Esto sugiere que una mayoría significativa del personal del sector salud no se siente completamente satisfecha con la eficacia de los turnos asignados. Esta percepción indica la necesidad de considerar una mayor flexibilidad en la organización de los turnos para mejorar su eficacia y evitar la sobrecarga del personal.

Por otro lado, el 39.9% de los encuestados considera que las técnicas de turnicidad son muy eficaces. Sin embargo, este resultado también refuerza la idea de un posible descontento generalizado respecto a cómo se están implementando estas técnicas en el entorno laboral. La discrepancia entre los grupos sugiere que, aunque algunos profesionales

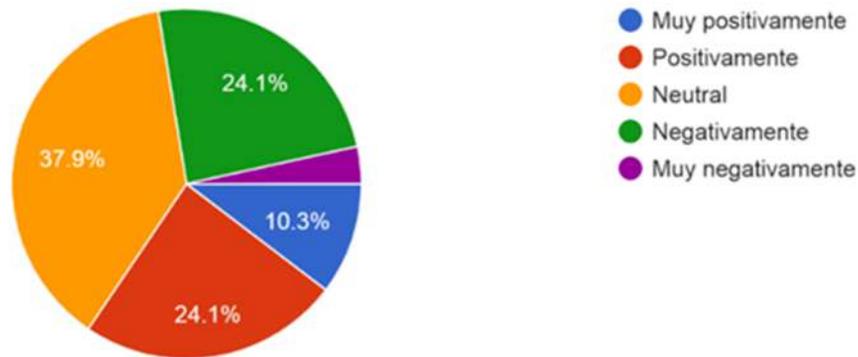
ven valor en las técnicas actuales, muchos otros sienten que se pueden realizar mejoras significativas para optimizar su experiencia laboral y bienestar general.

Gráfico 8. Nivel de satisfacción con horario de trabajo



En relación al nivel de satisfacción con el horario de trabajo se tomó como resultado que el 65.5% es personal que está muy satisfecho con sus jornadas laborales, mientras que el otro 34.4% indicó que se mantiene neutral a los horarios de trabajo establecidos lo cual nos indica que si bien la mayor parte del personal se mantiene conforme aun contamos con una pequeña muestra que ha demostrado un impacto negativo e insatisfecho con los horarios de trabajo ya que estos probablemente no cumplen con sus expectativas profesionales y personales.

Gráfico 9. Afectación de la turnicidad laboral



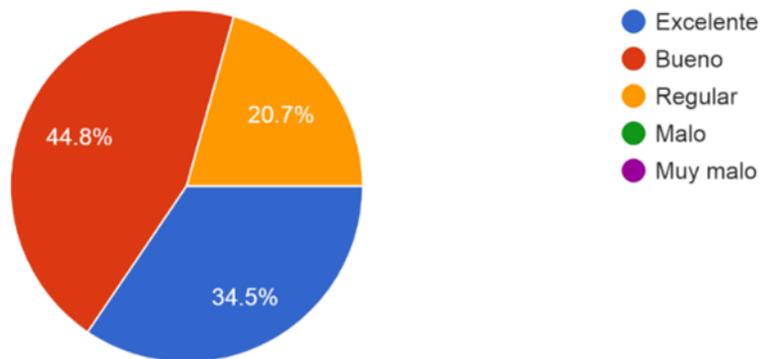
De acuerdo con los resultados sobre cómo afectan las técnicas de turnicidad laboral en la satisfacción laboral, se observó que un 39.9% del personal encuestado calificó estas técnicas como neutrales o ecuanímenes, lo que indica que no tienen una opinión clara sobre

su impacto en su desempeño o satisfacción laboral. Además, un 24.1% expresó estar negativamente insatisfecho con el efecto actual de estas técnicas, mientras que un 3.4% afirmó que les afecta muy negativamente en términos de satisfacción laboral. Estos datos sugieren un impacto negativo que podría repercutir en la vida laboral y personal de los colaboradores.

Por otro lado, se reportó que un 24.1% de los encuestados se siente positivamente satisfecho con los turnos de trabajo, y un 10.3% adicional se encuentra en una condición muy satisfecha. Estos resultados contrastan con las opiniones negativas y reflejan que, aunque hay un grupo significativo de trabajadores insatisfechos, también existe una proporción que valora positivamente las técnicas de turnicidad implementadas. Esto sugiere la necesidad de revisar y ajustar las estrategias actuales para mejorar la satisfacción general entre todos los colaboradores.

Estos hallazgos dan como resultado que al menos un 65.4% de los resultados son personas que se perciben inconformes y que solo un 24.1% está de acuerdo con la manera en la que se trabajan los turnos de trabajo y la relación que tiene con su satisfacción laboral.

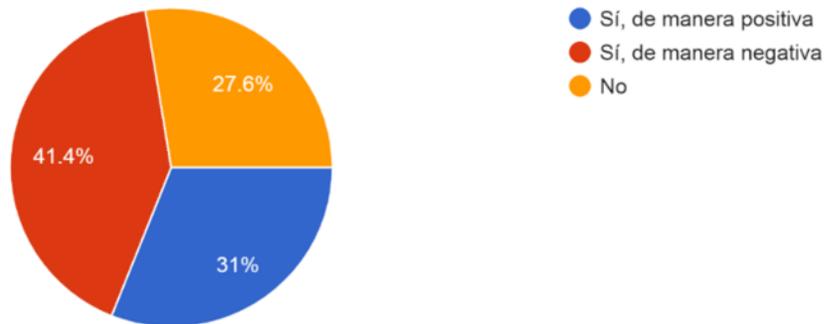
Gráfico 10. Desempeño laboral en los últimos seis meses



En relación a como se califica el desempeño laboral en los últimos seis meses los resultados reflejaron que un 20.7% del personal considera su desempeño como bueno por lo que nos lleva a pensar que este porcentaje de personas encuestadas han podido cumplir de manera adecuada sus responsabilidades, otro porcentaje relevante fue del 44.8% que evalúan su desempeño como regular, lo cual probablemente indica que se debe de mejorar el

desempeño laboral, el otro restante del porcentaje es del 34.5% que se califican con un excelente desempeño por lo cual se atribuye que se está trabajando de manera estable.

Gráfico 11. Afectación de la técnica de turnicidad en el desempeño



En relación a cómo se cree que las técnicas de turnicidad afectan al desempeño laboral, un 41.4% del personal indicó que sí afectan de manera negativa. Esto sugiere que la rotación constante podría estar generando altos niveles de fatiga y dificultando la capacidad de mantener la concentración. Este dato resalta la necesidad de reevaluar las técnicas actuales para mitigar estos efectos adversos en el bienestar de los colaboradores.

Por otro lado, un 31% de los encuestados señaló que las técnicas de turnicidad tienen un impacto positivo en su desempeño laboral. Esto sugiere que algunos colaboradores podrían estar experimentando un desarrollo de adaptabilidad y resiliencia ante las diferentes jornadas laborales. Finalmente, el 27.6% restante indicó que no se veían afectados en su desempeño laboral. Estos resultados permiten concluir que, aunque existe un segmento considerable que ha notado un impacto negativo, también hay quienes se benefician o se mantienen estables en su productividad.

10.1. Técnicas de turnicidad y la relación entre la satisfacción laboral y su desempeño en la clínica médica previsional de la Ciudad de Estelí

Turnos Rotativos

En este modelo, los empleados cambian de turno de manera regular, como pasar del turno de la mañana al de la tarde, y luego al de noche.

Con la aplicación de instrumentos se obtuvo la información de que El 44.8% son turnos rotativos el cual encaja en la lista de los turnos laborales más repetitivos.

Gráfico 12. Turnos Rotativos



Esto asegura que todos los empleados trabajen en diferentes horarios, distribuyendo equitativamente las cargas de trabajo para no sobrecargar al personal que esta de turno en ese momento también la mala rotación puede alterar el ritmo circadiano lo que genera cansancio y dificultades para mantener para brindar un buena atención Como los casos de radiología , aseadores hospitalarios y farmacia quienes cambian de turnos semanal o diariamente para atender la necesidad de los pacientes las 24 horas del día.

Turnos Fijos

Los turnos fijos son aquellos en los que los empleados tienen un horario estable que no varía de una semana a otra o de un mes a otro

Según las encuestas realizadas se adquirió que los turnos fijos con un porcentaje del 37.9% es otro tipo de los más utilizados

Gráfico 13. Turnos Fijos



Siendo un beneficio para el personal médico ya que le permite previsualizar su horario y mejorar su adaptabilidad permitiendo mejorar su organización personal, también puede afectar de manera que a largo plazo se vuelva monótono y genere fatiga y aun más si el turno es nocturno y no tiene variaciones, afecta también la adaptación a imprevistos o compromisos personales ya que no cambian en ningún momento tal y como trabajan el oficial de trámite y estadística que labora con turnos fijos previsualizados para tener su tiempo regular de descanso

Turnos Variables

En los turnos variables, los empleados suelen rotar entre distintos turnos (mañana, tarde, noche) de manera programada, la rotación puede ser diaria, semanal o mensual, dependiendo del acuerdo entre la institución y el personal médico, según los resultados de las encuestas aplicadas al personal médico de la Clínica Médica Previsional arrojó una menor cantidad obteniendo un 34.5%.

Gráfico 14. Turnos Variables



Esta técnica puede beneficiar al personal médico al darle la oportunidad de trabajar en distintos horarios lo que les es útil para adaptarse cambios en su vida personal o si prefieren tener descansos a lo largo del día y como consecuencia afecta el ritmo circadiano y la salud del trabajador como el médico que frecuentemente cambia de horario y su sueño, alimentación y descanso se ven afectados lo que a largo plazo genera problemas de salud como trastornos del sueño o alteraciones en el estado de ánimo además la falta de una rutina fija puede afectar la vida personal y familiar lo que genera incomodidad y dificultades para realizar su trabajo y conciliar su descanso.

Turnos Continuos

Es un sistema de trabajo en el que los empleados laboran durante un período extenso de tiempo, sin interrupciones largas o descansos significativos entre turnos, para asegurar que el servicio se mantenga en marcha durante todo el día y la noche, en base los resultados obtenidos podemos decir que el 17.2% siendo está el menor porcentaje de trabajadores que realizan este tipo de turno.

Gráfico 15. Turnos Continuos



Tienen como beneficio para la institución una cobertura de 24 horas, una mayor productividad y para el personal médico mejor balance vida -trabajo porque, al tener más días libres pueden organizar mejor su tiempo personal y al igual que las técnicas antes mencionadas afectan su salud y estilo vida.

La frecuencia de turnos varía significativamente, desde empleados que realizan de 2 a 3 turnos semanales hasta aquellos que completan 10 o más turnos al mes. En algunos casos, los turnos son de 24 horas, lo cual representa una carga laboral considerable, especialmente cuando los turnos son seguidos. La alta frecuencia de turnos nocturnos es otro factor que podría impactar tanto en la satisfacción como en el rendimiento debido al cambio de ciclos de sueño y ritmo circadiano. La diversidad en los tipos de turnos sugiere que los trabajadores tienen distintos niveles de exigencia y flexibilidad, lo que puede influir en su adaptación y bienestar.

Relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño en Clínica Médica Previsional de Estelí

En relación a la satisfacción laboral se percibe un impacto negativo que repercute en la vida laboral y personal de cada uno de los colaboradores encuestados. Al menos un 65.4% de los encuestados son personas que se perciben inconformes y que solo un 24.1% está de acuerdo con la manera en la que se trabajan los turnos de trabajo y la relación que tiene con su satisfacción laboral.

En relación al grado de eficacia de las técnicas de turnicidad laboral que se han implementado en la clínica médica previsional se tomó como resultado que el 62.6% es una alta proporción de profesionales neutrales que no están a ni a favor ni en contra de lo eficaz que pueden resultar estas técnicas de turnicidad por lo cual podemos deducir que la mayoría de los encuestados del sector de la salud no está totalmente satisfecha con la eficacia que les puede proporcionar el trabajar en los turnos que se les han asignado.

Esto hace pensar que debe de existir una mayor flexibilidad para mejorar la eficacia de los turnos sin sobre cargar al personal por otra parte el restante de los encuestados dio como resultado que un 39.9% opina que las técnicas de turnicidad resultan muy eficaces lo cual reafirma nuestra opinión de que la mayoría de los encuestados están en un posible descontento de cómo se están llevando a cabo cada una de las técnicas de turnicidad laboral.

La turnicidad es un aspecto relevante en el ámbito de la salud, especialmente en la clínica médica previsional de la ciudad de Estelí, donde el personal trabaja en horarios flexibles y, a veces, poco convencionales. Las técnicas de turnicidad se refieren a cómo se organizan y gestionan estos turnos de trabajo, y su implementación tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral y en el desempeño de los empleados. A continuación, se explica algunas de las técnicas de turnicidad más comunes, y cómo la rotación de turnos afecta la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño.

10.2. Gestión de turnos y su impacto en la productividad laboral en el personal médico de la clínica

En la clínica médica previsional de Estelí, el tipo de organización y distribución de turnos laborales es una parte fundamental para poder desempeñarse bien dentro de la organización. La institución médica cuenta con una alta demanda de servicios médicos es por eso que la gestión de los turnos es una parte crucial para poder brindar un servicio eficiente y continuo.

Sin embargo, durante el transcurso de la investigación pudimos observar que este sistema trae consigo desafíos que afectan al desempeño y por consiguiente a la satisfacción laboral.

A continuación, mostramos los puntos clave y su impacto directo con la Clínica Médica Previsional de Estelí:

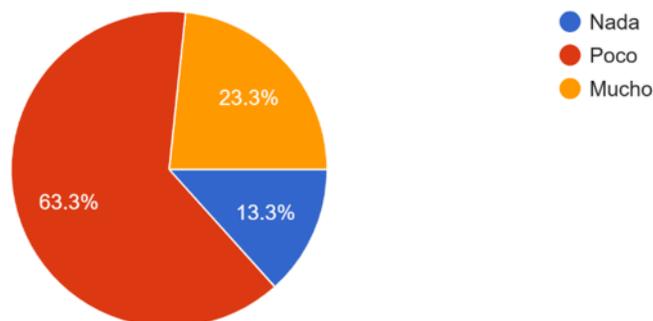
1. Fatiga y Estrés del personal de salud

En la clínica médica previsional de Estelí, el personal suele enfrentarse a turnos repetitivos como los turnos rotativos, turnos que por lo general suelen alterar el ciclo del sueño este tipo de turnos al ser muy consecutivos generan mucho cansancio acumulado, estrés y por ende esto afecta directamente a la capacidad de concentración del personal a nivel general.

Por otra parte, los turnos rotativos al realizarse de manera consecutiva el personal está expuesto a cometer errores e incidencias dentro de sus jornadas especialmente en los días en donde hay una alta demanda de atención médica y todo esto se puede ver reflejado a través de la fatiga y el estrés acumulado del personal.

Según la encuestas y entrevistas los médicos, enfermeros y otros trabajadores del sector de la salud se logró obtener que el 23.3% de las personas encuestadas sufren de mucha fatiga y estrés por la falta de descanso adecuado y un 63.3% se siente en poco fatigado, y un 13.3% siendo esta la menor cantidad de personas, dieron a entender que no se sienten nada fatigados

Gráfico 16. Estrés o la fatiga provocados por los turnos



2. Motivación y compromiso en el trabajo

Aunque muchos de los empleados que laboran actualmente en la Clínica Médica Previsional de Estelí son profesionales con dedicación que hasta el momento han demostrado ser resilientes antes los desafíos significativos de tener turnos irregulares y aun así cumplir con sus responsabilidades laborales estos se pueden ver afectados a nivel de lo que conocemos como motivación laboral ya que esta implica factores internos como cumplir metas y factores externos como las condiciones laborales, la motivación laboral es un factor crítico que influye mucho en el desempeño y en el clima laboral.

Por otro lado, el compromiso de trabajo se ve relacionado con la conexión emocional, mental y profesional que un empleado tiene hacia su trabajo u organización. El Compromiso de trabajo refleja el grado de compromiso, esfuerzo y responsabilidad que una persona está dispuesta a dedicar para cumplir las metas y los objetivos de su organización en este caso la institución médica.

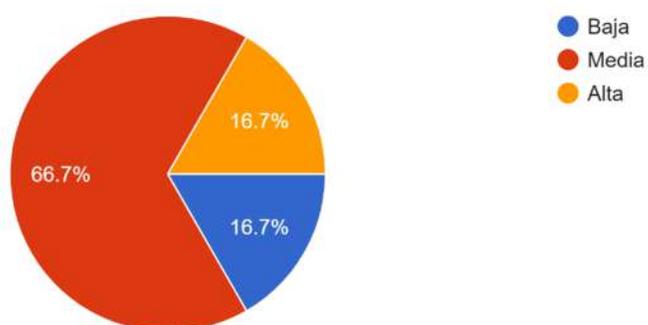
En la institución médica (Clínica Médica Previsional de Estelí) se pudo obtener resultados en donde varios de los colaboradores expresaron que, si se implementaban pequeños ajustes como la posibilidad de ajustar los turnos de trabajo de manera justa el compromiso, la motivación y la moral del equipo podrían mejorar logrando un ambiente más enfocado en cuanto a la atención de los pacientes, de manera profesional, así como personal.

Por lo tanto, concluimos en que es primordial que la motivación y el compromiso de trabajo sean factores claves y que trabajen de la mano para el buen funcionamiento de la institución

ya que si se cuenta con un personal motivado y comprometido con sus actividades la institución podrá incrementar la productividad y mantener equilibrada de manera positiva la satisfacción laboral.

De los instrumentos aplicados en la recolección de datos se logró recopilar que un 16.7% del personal encuestado se siente muy motivado laboralmente, y que un 66.7% son los que se sienten con una motivación y compromiso medio, luego un 16.7% siendo la cantidad de personal encuestado se siente altamente satisfecha con su motivación y compromiso laboral

Gráfico 17. Motivación y compromiso para brindar atención de calidad



3. Equilibrio trabajo-vida personal

El equilibrio entre trabajo y la vida personal consiste en la capacidad que tienen las personas para poder organizar y distribuir su tiempo entre sus jornadas laborales y su vida personal como dedicarse tiempo a ellos mismos y a su familia creando así un balance adecuado entre lo personal y lo profesional. En el contexto médico, este balance es crucial para poder desempeñarse de manera adecuada dentro de las horas laborales y poder estar bien a nivel personal fuera de la institución.

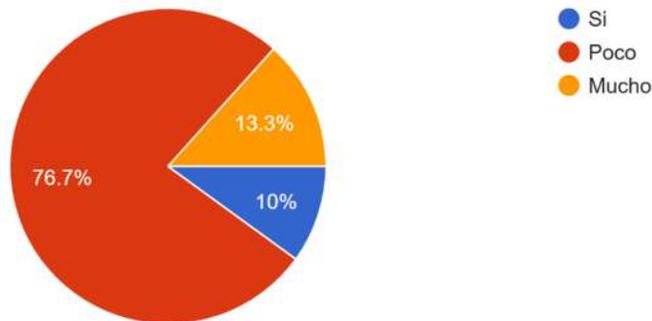
En la clínica médica previsional de Estelí, el equilibrio entre la vida personal y laboral enfrenta desafíos debido a los turnos irregulares o impredecibles y como consecuencia de esto el personal se ve afectado por sus actividades familiares especialmente en fechas festivas.

El personal de la institución médica puede presentar un desequilibrio que puede afectar su bienestar, sino también su capacidad de mantener una actitud positiva frente a sus responsabilidades.

Sin embargo, si se pudiera implementar turnos laborales predecibles y descansos adecuados esto favorecería no solo a la vida personal, sino que también ayudaría a mantener un mejor equilibrio entre la motivación laboral y la atención que se brinda en la institución.

De acuerdo con los resultados obtenidos un 13.3% tiene un buen equilibrio entre su vida y trabajo, un 76.7% siendo la mayor cantidad de personal que se siente poco equilibrado en su vida-trabajo, y el 10% siendo la menor cantidad sienten que nos les afecta en su equilibrio.

Gráfico 18. Equilibrio entre trabajo y vida personal



10.3. Estrategias que conlleven a mejorar la turnicidad del personal médico de la clínica médica previsional de Estelí

La gestión de turnos en la Clínica Médica Previsional de la ciudad de Estelí representa una suma importancia en el funcionamiento adecuado y eficiente de la institución y en la calidad del servicio que esta ofrece. Este tipo de gestiones no solo tienen un impacto directo sobre la productividad laboral del personal del sector de la salud, sino que también influye en el bienestar físico y mental de los trabajadores. Una gestión adecuada de turnos contribuye a mantener un equilibrio entre las demandas laborales y las necesidades personales de los trabajadores, lo cual repercute directamente en la calidad del servicio médico.

Para poder estudiar, analizar y comprender la gestión de turnos se requiere identificar áreas con deficiencia para poder mejorar y asegurar un entorno laboral saludable y eficiente. Este análisis implica examinar cómo factores como la programación de horarios, la rotación de turnos y las políticas de descanso impactan en el rendimiento individual. Además, se debe considerar cómo estas dinámicas afectan la percepción del trabajo por parte del personal y

su capacidad para afrontar las exigencias del ámbito médico, un entorno caracterizado por altos niveles de estrés y una responsabilidad constante hacia la vida y el bienestar de los demás.

A continuación, se desarrollará una revisión detallada de los aspectos fundamentales a considerar en la gestión de turnos en el ámbito médico, con un enfoque en su relación directa con la productividad laboral y el desempeño institucional en la Clínica Médica Previsional de Estelí:

1. Evaluación de la Productividad Laboral del Personal Médico

La productividad laboral en el personal médico se puede medir a través de varios indicadores clave, que incluyen la calidad de la atención a los pacientes, la eficiencia operativa, y la satisfacción tanto de los pacientes como de los empleados. Una buena gestión de turnos puede potenciar estos aspectos, mientras que una mala gestión puede perjudicar la calidad de atención al paciente

1.1. Eficiencia en la atención al paciente: La productividad no solo se mide por el número de pacientes atendidos, sino también por la calidad de la atención. Un personal médico bien descansado, con turnos adecuados, puede ofrecer un cuidado más preciso y de mayor calidad

1.2. Reducción de errores médicos: La fatiga es una de las principales causas de errores médicos. Una gestión inadecuada de los turnos, como los turnos demasiado largos o la falta de descanso, puede aumentar la probabilidad de errores en el diagnóstico, tratamiento o administración de medicamentos.

1.3. Tiempo de respuesta: La capacidad del personal para responder rápidamente a las necesidades de los pacientes también depende de su bienestar y energía. Si el personal médico está sobrecargado o fatigado, la rapidez y precisión en la atención disminuyen.

El personal de la clínica médica previsional dio a entender en las entrevistas que se le realizaron que implementar ciertos cambios en la gestión de turnos, como tener mayor rotación con otros compañeros, aumentar el tiempo de descanso entre turnos, o permitir pausas adicionales en jornadas extensas mejoraría la percepción de bienestar y reducir el estrés por lo tanto mejorar el desempeño laboral y la satisfacción del personal

2. Evaluar el impacto de la Gestión de Turnos en la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un factor clave en la productividad. El personal que están satisfechos con sus horarios de trabajo tiene más probabilidades de estar comprometidos con su trabajo y ofrecer un rendimiento superior.

2.1. Flexibilidad y control sobre los turnos: La posibilidad de elegir turnos o de tener cierta flexibilidad para ajustar los horarios de acuerdo con las necesidades personales mejora la satisfacción laboral. Esto también puede resultar en una mayor motivación para desempeñar sus funciones.

2.2. Conciliación de la vida laboral y personal: Una gestión de turnos eficiente debe permitir que los empleados mantengan un equilibrio saludable entre su vida laboral y personal. Esto reduce el agotamiento y mejora la retención de personal, lo que a su vez impacta positivamente en la productividad.

EL personal del sector médico según la información recopilada muestra una división en la percepción del tiempo de descanso. Mientras algunos consideran adecuado el tiempo de descanso, especialmente aquellos con 48 a 72 horas entre turnos, otros sienten que el tiempo es insuficiente, especialmente después de turnos de 24 horas. Estos períodos de descanso insuficientes podrían afectar la capacidad de recuperación física y mental, lo que a su vez podría reducir el rendimiento laboral y afectar la satisfacción.

3. Evaluación de la Eficiencia Operativa

La planificación de turnos adecuada no solo beneficia al personal médico, sino que también optimiza la eficiencia operativa de la clínica:

3.1. Cobertura constante de personal: Un sistema de turnos bien gestionado asegura que siempre haya personal disponible para cubrir todas las necesidades de atención sin caer en la sobrecarga o el agotamiento de los empleados.

3.2. Costos de personal: La rotación excesiva de turnos o los turnos mal gestionados pueden llevar a un incremento de costos relacionados con el ausentismo o la contratación de personal adicional debido a la incapacidad del equipo regular de cumplir con sus jornadas laborales.

3.3. Trabajo en equipo y colaboración: Una adecuada planificación de los turnos también fomenta el trabajo en equipo, ya que permite la formación de equipos estables que pueden coordinarse mejor entre sí, lo que mejora la productividad global de la clínica.

4. Herramientas y Métodos para Evaluar la Gestión de Turnos

Para evaluar efectivamente cómo la gestión de turnos impacta la productividad, se pueden implementar diversas herramientas y métodos de medición:

4.1. Encuestas de satisfacción laboral: Permiten conocer la percepción del personal sobre los turnos, la carga de trabajo y su bienestar general. Las respuestas pueden proporcionar información valiosa sobre cómo los turnos afectan la moral y la productividad.

4.2. Indicadores de desempeño: Miden aspectos como la cantidad de pacientes atendidos, los tiempos de espera, la cantidad de errores médicos, y la tasa de retención de empleados.

4.3. Análisis de ausentismo y rotación: el alto índice de ausentismo o rotación de personal puede ser indicativo de una mala gestión de turnos. Estos indicadores pueden proporcionar información sobre la eficacia de la planificación de turnos y su relación con la satisfacción y el rendimiento.

4.4. Estudio de impacto en la salud: Evaluar la relación entre los turnos de trabajo y la salud del personal médico a través de encuestas o evaluaciones de bienestar físico y emocional puede ayudar a ajustar los turnos para maximizar el rendimiento.

5. Estrategias para Mejorar la Gestión de Turnos y Aumentar la Productividad

Algunas recomendaciones que nuestra investigación en la clínica médica previsional de Estelí nos llevó a proponer para optimizar la gestión de turnos y mejorar la productividad incluyen:

5.1. Auditoria de funcionamiento: analizar las actividades y procesos desarrollados por el personal para mejorar las deficiencias del servicio que se brinda en la Clínica Médica Previsional de Estelí

5.2. Planificación saludable (descanso entre turnos): Evitar la programación de turnos consecutivos sin tiempo adecuado de descanso. Establecer un tiempo mínimo entre turnos que permita al personal recuperar energías, lo que contribuirá a reducir la fatiga acumulada

5.3. Software de Gestión de Turnos: Implementar un sistema automatizado de gestión de turnos que permita una programación más eficiente, evitando errores humanos y garantizando que los turnos sean equilibrados y ajustados a las necesidades del personal médico

6. Evaluación Periódica de la Gestión de Turnos

6.1. Encuestas de Satisfacción Laboral: Realizar encuestas periódicas al personal médico para conocer su nivel de satisfacción con respecto a la gestión de turnos. Estos datos pueden ser clave para ajustar las estrategias y detectar posibles áreas de mejora. Permitir que los empleados tengan cierta autonomía para elegir sus horarios de trabajo puede aumentar su satisfacción y motivación.

6.2. Revisión de la Carga de Trabajo: Evaluar regularmente la carga de trabajo de cada miembro del equipo para identificar posibles desequilibrios o sobrecargas, y hacer ajustes en la asignación de tareas y turnos según sea necesario

10.3.1. ANALISIS PESTEL

Análisis PESTEL para la Clínica Médica Previsional de Estelí

El análisis PESTEL permite identificar los factores externos e internos que impactan la gestión de la Clínica Médica Previsional de Estelí, relacionados con la rotación de turnos, el equilibrio vida-trabajo, el ausentismo y la implementación de software para mejorar la satisfacción y desempeño laboral.

El análisis PESTEL resalta la necesidad de abordar factores sociales, tecnológicos y económicos para mejorar la gestión de turnos y el equilibrio laboral en la Clínica Médica Previsional de Estelí. Implementar un software de gestión puede ser un catalizador para reducir, mejorar el clima organizacional y garantizar una atención médica de calidad, todo mientras se alinean con normativas legales y se adaptan a los cambios en el entorno político

y tecnológico. Esto posicionará a la clínica como un modelo de eficiencia y bienestar laboral en la región.

Tabla 2. Análisis PESTEL

<p style="text-align: center;">POLITICOS</p> <p>-Políticas de salud pública: La clínica debe alinearse con las normas de calidad en la atención médica y la cobertura de servicios, lo que incrementa la necesidad de un equipo eficiente y bien gestionado.</p>	<p style="text-align: center;">ECONOMICOS</p> <p>-Presupuesto limitado: La clínica opera bajo restricciones financieras que afectan la capacidad de inversión en tecnologías y mejoras organizativas.</p>	<p style="text-align: center;">SOCIALES</p> <p>- Satisfacción laboral: Los empleados buscan un equilibrio entre trabajo y vida personal, turnos equilibrados y reconocimiento de su esfuerzo.</p> <p>- Atención centrada en el paciente: La calidad del servicio depende del bienestar y motivación del personal médico.</p>
<p style="text-align: center;">TECNOLOGICO</p> <p>- Beneficio a largo plazo del software: Aunque la inversión inicial en tecnología puede ser alta, el ahorro en tiempo administrativo y mejora en eficiencia a largo plazo la convierte en una decisión rentable.</p> <p>- Implementación de software: La introducción de herramientas tecnológicas puede revolucionar la gestión de turnos, aumentando la transparencia, flexibilidad y eficiencia.</p> <p>- Accesibilidad digital: El uso de plataformas móviles para gestionar horarios facilita la comunicación entre el personal y la administración.</p> <p>- Capacitación tecnológica: Es necesario capacitar al equipo para maximizar el uso de las herramientas implementadas.</p>	<p style="text-align: center;">ECOLOGICOS</p> <p>-Turnos sostenibles: Un manejo eficiente de los horarios reduce la necesidad de desplazamientos frecuentes fuera de horarios estándar, disminuyendo la huella de carbono del personal.</p> <p>- Digitalización: El uso de software minimiza el consumo de papel y fomenta prácticas más sostenibles.</p>	<p style="text-align: center;">LEGALES</p> <p>- Relevancia de la regulación laboral: Las normas institucionales sobre horarios de trabajo y descansos influye en la planificación de turnos.</p> <p>- Cumplimiento normativo: Es esencial garantizar que los turnos y descansos cumplan con la legislación laboral para evitar sanciones y proteger el bienestar del personal.</p> <p>- Privacidad de datos: La implementación de software debe cumplir con normativas sobre protección de datos, asegurando la confidencialidad de la información del personal</p>

10.3.2. ANALISIS FODA

Tabla 3. Análisis FODA

<p>FORTALEZA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad de atención al paciente gracias a su disponibilidad de horarios 2. Fortalecimiento de trabajo en equipo 3. Adaptabilidad al trabajo bajo presión 4. Cobertura continua a la atención medica 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de estrategias de gestión de turnos 2. Implementación de tecnología o herramientas digitales 3. Programas de bienestar para mayor eficiencia en la productividad laboral 4. Encuestas regulares para crear protocolos o políticas efectivas
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor desgaste del personal en turnos largos 2. Dificultades de capacitación 3. Tiempo de espera en la atención al paciente 4. Falta de organización del personal 5. Falta de comunicación entre las áreas 	<p>AMENAZA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agotamiento extremo del personal que genera una mayor ineficiencia en el trabajo 2. Competencia con otras clínicas por mejores condiciones laborales 3. Deserción del personal 4. Disminución de la confianza en los servicios ofrecidos

10.3.3. ESTRATEGIAS

Tabla 4. Estrategia 1

Nombre	Auditoria operativa
Objetivo	Mejorar la eficiencia operativa y garantizar el cumplimiento de normas
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir el objetivo de la auditoria operativa ● Recolección de información ● Evaluación de procesos ● Análisis de desempeño ● Identificar riesgos y oportunidades ● Implementar recomendaciones ● Evaluación post auditoria

Tabla 5. Estrategia 2

Nombre	Planificación saludable (descanso adecuado entre turnos)
Objetivo	Evitar la asignación de turnos repetitivos sin un tiempo adecuado de descanso, para que el personal recupere energías
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer un tiempo entre los turnos asignados para evitar turnos excesivos ● Realizar encuestas periódicas para saber la satisfacción del personal ● Fomentar descansos regulares dentro del turno ● Programación de turnos equilibrados ● Fomentar el trabajo en equipo y apoyo entre compañeros

Tabla 6. Estrategia 3

Nombre	Implementación de herramientas digitales (software especializado)
Objetivo	Lograr mejorar la turnicidad del personal médico de la clínica
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejor planificación de turnos ● Registro de entradas y salidas ● Informes de horas trabajadas ● Análisis de eficiencia ● Integración con el sistema de nominas ● alertas por excesos de horas ● Control de permisos y suplencias

11. Conclusiones

Con la turnicidad evaluada y la información recopilada se logró obtener las técnicas de turnicidad específicas que más afectan al personal y a la Clínica Médica Previsional lo que nos da a entender que los turnos continuos, turnos rotativos, turnos nocturnos son unos de los que más fatiga generan al tener mucho desgaste físico y mental llegando a causar errores en el servicio que se brinda.

Se logra identificar que una gran parte del personal médico se encuentra afectada negativamente por la turnicidad mal gestionada ya que el desgaste físico y mental repercute en su bienestar y su vida personal lo cual genera un servicio brindado de muy poca eficiencia operativa para el público general (pacientes) de la clínica

En conclusión, la gestión adecuada de los turnos en la Clínica Médica Previsional de Estelí es un factor influyente para el buen funcionamiento de la institución, ya que abarca directamente en el desempeño, el bienestar y la satisfacción laboral del personal médico, hemos identificado que los principales factores que afectan al equipo de salud son la fatiga, el estrés y la difícil conciliación entre la vida personal y laboral. Estos elementos no solo tienen un impacto negativo en la salud de los médicos, sino que también pueden comprometer la calidad de la atención que se brinda a los pacientes, Los resultados obtenidos evidencian la necesidad de implementar un sistema de planificación de turnos más eficiente, que considere tanto las demandas del servicio como las necesidades personales de los trabajadores, para así equilibrar mejor su carga laboral.

Por lo que se llega a brindar una serie de estrategias para que a den solución a la problemática de la gestión de turnos las cuales son: Auditoria operativa, Planificación saludable (descanso entre turnos) e Implementación de herramientas digitales (softwares especializados), los cuales según la investigación realizada serían las más eficientes para dar resultados positivos garantizando la satisfacción laboral y un servicio brindado con mayor eficiencia

12. Recomendaciones

Desarrollar e implementar un sistema que permita una planificación más flexible y adaptativa de los turnos del personal médico. Este sistema debe considerar las preferencias individuales, las necesidades del servicio y los picos de demanda, lo que podría mejorar la satisfacción laboral y, por ende, la productividad.

Considerar la posibilidad de ofrecer opciones de horarios flexibles o turnos rotativos que se adapten mejor a las necesidades personales del médico personal, lo cual podría reducir el agotamiento y aumentar el compromiso con su trabajo.

Con el análisis que se realiza se obtiene una información que puede ser de vital ayuda a la Clínica Médica Previsional de Estelí como el que su personal médico necesita mejores tiempos de descansos entre turnos por lo que realizar encuestas periódicas o fomentar descansos regulares entre los turnos o programar turnos equilibrados terminaría con esa problemática.

Que su gestión de turnos tenga algunos cambios reducirá su fatiga y estrés lo que brindará mejor desempeño laboralmente por lo que integrar informes de horas trabajadas y hasta un análisis de eficiencia podría mejorar su fatiga y estrés acumulados.

Conocer la satisfacción del personal en todo momento por lo que realizar encuestas periódicas para brindar más atención a la satisfacción del trabajador y su motivación sería de mucha importancia para un mejor desempeño.

13. Referencias bibliográficas

- (EU-OSHA), A. E. (2020). *Promoción de la salud en el lugar de trabajo*. Obtenido de Promoción de la salud en el lugar de trabajo: <https://osha.europa.eu/es/themes/promotion-health-workplace>
- (OMS), O. M. (2021). *Ambientes laborales saludables: fundamentos y modelos*. Obtenido de Ambientes laborales saludables: fundamentos y modelos: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-workplaces>
- A, S. (2018). El impacto de la programación eficiente de turnos en la productividad clínica. *Revista de Gestión Sanitaria*, 25(2), 45-58.
- Álvarez, J. (2018). *Gestión eficiente en sistemas laborales*. Madrid: Ediciones Laboral. .
- Ángela, Á. d. (2022). *Gestión del talento humano y rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C.* Obtenido de https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10536/Tesis_Gesti%3f%b3n.TalentoHumano_Rotaci%3f%b3n.Personal_Empresa_UBESUR%20SAC._Arequipa.pdf?sequence=1
- Bizneo. (2024). *Gestione de turnos*.
- Blandon, C. Y. (2019). Desempeño Laboral en el area de servicios administrativos del hospital Escuela San Juan De Dios de la ciudad de esteli en el periodo 2018-2019. esteli .
- Brown, A. &. (2020). El Trabajo por Turnos en el Cuidado de la Salud: Impactos e Innovaciones. *Revista de Investigación en Servicios de Salud*, 15(3), 123-145.
- Brown, T. (2020). *Organización de turnos y recursos humanos* (Vol. 1). Barcelona: : Editorial Planeta RH.
- Chiavenato, d. (s.f.). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. Mc Graw Hill.
- Clark, M. &. (2021). Sistemas de Programación Dinámica en el Cuidado de la Salud. *Revista Internacional de Gestión de la Salud*, 12(4), 233-247.
- Clark, R. (2021). *mpacto de la turnicidad en la salud del personal* (Vol. 3). Buenos Aires: Editorial Médica Integral.
- Davis, K. (2017). Compromiso de los Empleados en el Sector Salud. *Revista de la Fuerza Laboral en Salud*, 10(1), 33-50.
- Echenique, K. P. (2021). *Rotación de Personal y Productividad Laboral en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021*. Obtenido de

https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/11288/12.%20T059_70001174_T.pdf?sequence=1

- Evans, L. (2018). Estrategias para mejorar la satisfacción laboral en turnos rotativos". *Revista de Gestión Sanitaria*, 56-65.
- Evans, R. &. (2018). Consideraciones Éticas en la Rotación del Personal de Salud. *Boletín de Ética Médica*, 7(2), 89-103.
- Fernández, A. (2020). Optimización de la gestión de recursos humanos mediante herramientas tecnológicas. *Revista de Administración*, 34(2), 123-135.
- García, A. (2019). Productividad laboral: Factores clave para su mejora". *Revista Internacional del Trabajo*, 25(2), 45-60.
- García, A. E. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bogota: Bilineata Publishing.
- García, A. L. (2020). Gestión eficiente en clínicas médicas. *Revista Salud Administrada*, 15(2), 45-58.
- García, M. (2020). Eficiencia operativa en instituciones de salud mediante la gestión de turnos. *Gestión y Salud*. 29(3), 89-102.
- Gonzalez , Z. (2015). *Calidad de atencion medica en la sala de emergencia* .
- Gonzalez, R. (2014). Incidencia de la evaluacion al desempeño en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM, esteli .
- Johnson, M. (2019). "*La turnicidad en el sector salud: Un enfoque integral*". Obtenido de [www .revistagestionsanitaria .com /johnson2019](http://www.revistagestionsanitaria.com/johnson2019)
- Johnson, P. (2019). Optimizando la Programación del Personal en Hospitales. *Revisión de Gestión Hospitalaria*, 8(2), 78-92.
- Jones B., B. C. (2019). Gestión de turnos ineficiente y sus efectos en los trabajadores de la salud. *Revista Internacional de Economía de la Salud*, 12(4), 321-335.
- Jose, T. L. (2022). *Evaluación al desempeño para la mejora de la satisfacción laboral, en la empresa Casa Hotel San José, municipio de Sébaco, año 2021*.
- Lee, S. (2020). quilibrio entre Vida Laboral y Personal para Trabajadores de la Salud: Estrategias y Soluciones. *Revista de Salud Ocupacional*, 22(1), 45-60.
- Lincoln, D. &. (2011). *Scientific research* . Obtenido de <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1854377>

- Lisbeth Margarita Marenco Monjarrez, G. D. (Enero de 2015). *Rotación del personal en el proceso productivo de la Empresa Drew State Tobacco Company, S.A. en la ciudad de Estelí en el año 2013*. Estelí: Farem - Estelí.
- López, J. &. (2021). Tecnologías de la información y su impacto en la administración de recursos humanos. *Revista de Innovación*, 15(1), 67-82.
- Lynner Jose Talavera, E. F. (2022). Evaluación de desempeño para la mejora de la satisfacción laboral , en la empresa Casa Hotel San Jose .
- M., G. (2020). Mejora de la atención al paciente mediante la asignación eficaz de turnos. *Revista de práctica médica*, 35(1), 78-92.
- Martínez, J. (2019). Impacto de los sistemas informáticos en la gestión hospitalaria. *Revista de tecnología sanitaria*, 7(4), 112-125.
- Muguirra, A. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/>
- Narvaez, M. (s.f.). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/>
- Pérez R., G. S. (2017). Mejora de la experiencia del paciente con una planificación de turnos eficiente. *Investigación trimestral de servicios de salud*, 18(3), 201-215.
- Pérez, C. G. (2020). Mejora de la productividad laboral en el sector salud. *Journal of Healthcare Efficiency*, 12(3), 134-147.
- Pérez, R. (2018). Capacitación del personal sanitario: clave para mejorar la atención al paciente . *Revista Científica Médica*, 25(3), 78-91.
- Perez, R. J. (2018). condiciones laborales que afectan el desempeño del personal medico y enfermería en el hospital primario carlos centeno Siuna. Rivas .
- Redaccion CN. (3 de Junio de 2023). *Crece negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/estrategias-de-una-empresa/>
- Salablanca Montenegro Lauren Amairani, U. A. (2017). *Incidencia de la rotación del personal en la producción de la empresa tabacalera*. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA-MANAGUA. Estelí: Farem - Estelí.
- Smith, J. (2018). *estión de la Fuerza Laboral en el Cuidado de la Salud: Estrategias para la Eficiencia*. Nueva York: Health Press.
- Smith, J. B. (2020). . Programación eficiente de turnos en centros de salud. *Revista de Gestión Médica*, 15(3), 112-130.

14. Anexos

Anexo 1. Instrumentos

Entrevista #1



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua,
Managua UNAN-Managua Centro Universitario
Regional, Estelí CUR-Estelí

Tema: Turnicidad de personal médico y su influencia en la productividad laboral en la Clínica Médica Previsional de Estelí durante el año 2024.

Entrevista dirigida a: Personal médico

Instrucciones: Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la UNAN-Managua / CUR-Estelí, se pretende investigar sobre el tema: Turnicidad de personal médico y su influencia en la productividad laboral en la Clínica Médica Previsional de Estelí durante el año 2024.

Objetivo: Recopilar información necesaria para proponer estrategias y así mejorar la turnicidad del personal médico y su influencia en la productividad laboral y su desempeño.

1. ¿Cuántos turnos a la semana realizas?
2. ¿Los turnos que trabajas se ajustan a tus necesidades personales?
3. ¿Has notado un impacto en tu salud física o mental debido a tus horarios de trabajo?
4. ¿Si pudieras implementar un cambio en la gestión de turnos cual sería?
5. ¿Hay suficiente tiempo de descanso entre los turnos?
6. ¿Te consideras una persona flexible que se adapta a cualquier horario de trabajo?

7. ¿Cómo manejas el estrés y las emociones dentro de las jornadas laborales, especialmente en los turnos de trabajo nocturno?
8. ¿Anteriormente en que horarios laborales te has desempeñado y en cuales te sientes más cómodo?
9. ¿Sientes que tus sugerencias e inquietudes para mejorar la productividad laboral son tomadas en cuenta por tus superiores?
10. ¿Te sientes cómodo en tu entorno de trabajo?

Entrevista #2



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua,
Managua UNAN-Managua Centro Universitario
Regional, Estelí CUR-Estelí

Tema: Turnicidad de personal médico y su influencia en la productividad laboral en la Clínica Médica Previsional de Estelí durante el año 2024

Entrevista dirigida a: Personal médico

Instrucciones: Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la UNAN-Managua / CUR-Estelí, se pretende investigar sobre el tema: Turnicidad de personal médico y su influencia en la productividad laboral en la Clínica Médica Previsional de Estelí durante el año 2024.

Objetivo: Recopilar información necesaria para proponer estrategias y así mejorar la turnicidad del personal médico y su influencia en la productividad laboral y su desempeño.

1. ¿La gestión efectiva de turnicidad puede impactar en la satisfacción laboral? Si su respuesta es afirmativa diga las razones.
2. ¿Utilizan algún software o una herramienta específica para la planeación o gestión de turnos cuáles son?
3. ¿Cómo mejoraría esto la satisfacción laboral?
4. ¿Cómo considera que afecta la turnicidad al desempeño laboral?
5. ¿Podría explicar cómo controlan los costos de la turnicidad?
6. ¿Qué método de control de tiempo se utiliza para entradas y salidas del personal médico?
7. ¿Cómo influye Las técnicas de turnicidad aplicadas en la clínica médica en la satisfacción laboral del personal de salud?
8. ¿Considera tener una buena comunicación con su equipo o personal de salud?

Encuesta #1



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua,
Managua UNAN-Managua Centro Universitario
Regional, Estelí CUR-Estelí

Tema: Turnicidad de personal médico y su influencia en la productividad laboral en la Clínica Médica Previsional de Estelí durante el año 2024

Entrevista dirigida a: Personal médico

Instrucciones: Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la UNAN-Managua / CUR-Estelí, se pretende investigar sobre el tema: Turnicidad de personal médico y su influencia en la productividad laboral en la Clínica Médica Previsional de Estelí durante el año 2024.

Objetivo: Recopilar información necesaria para proponer estrategias y así mejorar la turnicidad del personal médico y su influencia en la productividad laboral y su desempeño.

1. Edad

- Menos de 25 años:
- 25 - 34 años
- 35 - 44 años
- 45 años a mas

2. Género

- Masculino
- Femenino

3. Cargo que desempeña

- Admisión y estadística
- Farmacia
- Laboratorio
- Radiología

- Enfermería
 - Médico general o especialista
4. Años de experiencia en el sector de la salud
- Menos de 1 año
 - 1 - 5 años
 - 6 - 10 años
 - Más de 10 años
5. ¿Qué tipo de turnicidad aplica en su clínica? (Seleccione todas las que apliquen)
- Turnos fijos
 - Turnos continuos
 - Turnos rotativos
 - Turnos variables
 - Otros:
6. ¿Cuál de las siguientes técnicas de turnicidad considera que podría implementarse en su clínica? (Seleccione todas las que apliquen)
- Turnos flexibles
 - Sistema de turnos autogestionados
 - Rotación semanal de turnos
 - Días de descanso prolongados
 - Incorporación de tecnología para la gestión de turnos
 - Otros:
7. ¿Cómo calificaría la implementación de la técnica de turnicidad actual en términos de eficacia?
- Muy eficaz
 - Eficaz
 - Neutral
 - Poco eficaz
 - Muy poco eficaz
8. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con su horario de trabajo?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho

- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

9. ¿En qué medida cree que la técnica de turnicidad afecta su satisfacción laboral?

- Muy positivamente
- Positivamente
- Neutral
- Negativamente
- Muy negativamente

10. ¿Cómo calificaría su desempeño laboral en los últimos seis meses?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

11. ¿Cree que la técnica de turnicidad afecta su desempeño laboral?

- Sí, de manera positiva
- Sí, de manera negativa
- No

11. ¿Qué cambios sugeriría en relación a las técnicas de turnicidad para mejorar la satisfacción y el desempeño laboral?

Encuesta #2



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-Managua Centro Universitario Regional, Estelí
CUR-Estelí

Tema: Turnicidad de personal médico y su influencia en la productividad laboral en la Clínica Médica Previsional de Estelí durante el año 2024.

Entrevista dirigida a: Personal médico

Instrucciones: Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la UNAN-Managua / CUR-Estelí, se pretende investigar sobre el tema: Turnicidad de personal médico y su influencia en la productividad laboral en la Clínica Médica Previsional de Estelí durante el año 2024.

Objetivo: Recopilar información necesaria para proponer estrategias y así mejorar la turnicidad del personal médico y su influencia en la productividad laboral y su desempeño.

1. ¿En qué medida sientes que los turnos de trabajo impactan tu nivel de fatiga al final de tu jornada laboral?
 - Nada
 - Poco
 - Mucho
2. ¿Cómo calificarías tu nivel de estrés relacionado con los turnos de trabajo?
 - Bajo
 - Moderado
 - Alto
3. ¿En qué nivel los turnos de trabajo afectan tu rendimiento en la atención al paciente?
 - Nada

- Poco
 - Mucho
4. ¿En qué medida crees que la gestión de los turnos influye en tu satisfacción laboral?
- Nada
 - Poco
 - Mucho
5. ¿En qué medida sientes que los turnos de trabajo afectan tu motivación diaria para realizar tus tareas?
- Nada
 - Poco
 - Mucho
6. ¿Cómo calificarías tu motivación para brindar atención de calidad a los pacientes durante los turnos nocturnos o largos?
- Baja
 - Media
 - Alta
7. ¿Crees que la forma en que se gestionan los turnos de trabajo en la clínica impacta tu bienestar y, por lo tanto, tu motivación y compromiso?
- Si
 - Poco
 - Mucho
8. ¿Sientes que la gestión de turnos afecta negativamente tu equilibrio entre el trabajo y tu vida personal?
- Si
 - Poco
 - Mucho
9. ¿El estrés o la fatiga provocados por los turnos te dificultan mantener una vida personal equilibrada, lo que a su vez afecta tu motivación en el trabajo?
- Nada
 - Poco

- Mucho

10. ¿En qué medida los turnos de trabajo afectan tu tiempo libre y actividades fuera del trabajo?

- Nada
- Poco
- Mucho

11. ¿Cómo calificarías tu satisfacción general con el equilibrio entre trabajo y vida personal en relación con tu trabajo en la clínica?

- Insatisfecho/a
- Neutral, Satisfecho/a
- Muy satisfecho/a

Roles de Turno Fijo


HOSPITAL EMILIO FLORES OBREGÓN ESTELI
 ROLL DE TURNOS MEDICOS

2024

No	Medicos	NOVIEMBRE																														
		V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	
1	Gilmar Ruiz Rivera	X					X				X				X				X				X				X				X	
2	Karen Lanuza	X					X				X				X				X				X				X				X	
3	Elizabeth Blandón	X					X				X				X				X				X				X				X	
4	Kelvin Jimenez R.	X					X				X				X				X				X				X				X	
5	Maykelin Ponce	X					X				X				X				X				X				X				X	
1	Hector Sánchez		X				X				X				X				X				X				X				X	
2	Signa Alfaro		X				X				X				X				X				X				X				X	
3	Tania Lorente		X				X				X				X				X				X				X				X	
4	Lucia Molina		X	A			X				X				X				X				X				X				X	
5	Luis Torrez Urbina		X				X				X				X				X				X				X				X	
1	Max Hernandez			X			X				X				X				X				X				X				X	
2	Abel Cáceres			X			X				X				X				X				X				X				X	
3	Jose Luis Vilchez			X			X				X				X				X				X				X				X	
4	Lesly Altamirano			X			X				X				X				X				X				X				X	
5	Maybelin Acevedo			X			X				X				X				X				X				X				X	
6	Tania Gutierrez		A		X				X			A	X			X			A	X			X			X				X		
1	Darlin Sevilla	X				X				X				X				X				X				X				X		
2	Jennifer Acuña	X				X				X				X				X				X				X				X		
3	Eliazar Rugama	X				X				X				X				X				X				X				X		
4	Leslie Morales	X				X				X				X				X				X				X				X		
5	Jessica Corea	X				X				X				X				X				X				X				X		
6	Jeffry Caballero	X				X				X				X				X				X				X				X		

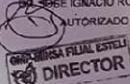

Hospital Emilio Flores Obregón
 ROLL DE ENFERMERÍA CORRESPONDIENTE AL MES DE: Noviembre 2024

EMERGENCIA

Nombre y Apellidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Miriam Celene Montenegro	U	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	T	
Rhona Jara Benavente	L	L	6/3	6/3	6/3	6/3	6/3	L	L	6/3	6/3	6/3	6/3	6/3	L	L	6/3	6/3	6/3	6/3	6/3	L	L	6/3	6/3	6/3	6/3	6/3	6/3	6/3	6/3	21
Andrea Mendoza	L	L	6/4	6/4	6/4	6/4	6/4	L	L	6/4	6/4	6/4	6/4	6/4	L	L	6/4	6/4	6/4	6/4	6/4	L	L	6/4	6/4	6/4	6/4	6/4	6/4	6/4	6/4	21
Alondra Rodriguez	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	8
Guadalupe Mendoza	D	N	A	D	L	N	L	D	N	L	D	N	L	D	N	L	D	N	L	D	N	L	D	N	L	D	N	L	D	N	L	16
Tani Torrez	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	8
Pedro Martinez	T	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	8
Johel's Gonio	T	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	8
Jovella Haireno	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	8
Isabel Castro	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	8
Jovella Valdivia	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	8
Zayn Lopez	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	8+6
Floryane Martinez	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	8
Aria Diaz	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	8
Christopher Davila	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	8
Rayno Davila	L	L	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	D	T	L	8

ENFERMERA CELENE MONTENEGRO OBREGON
 ELABORADO POR:
 CLAVES D. TURNO DE 12 HORAS DE 05 AM A 06 PM
 N TURNO DE 12 HORAS DE 06 PM A 06 AM
 7/4 DE 07 AM A 04PM

ELBA RUIZ HERNANDEZ
 REVISADO POR:
 6/3 DE 06 AM A 03 PM
 F. FERIADO
 V. VACACIONES

DR. ROSE IGNACIO ROSALES SANCHEZ
 AUTORIZADO POR:

DIRECTOR



¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



