



Universidad del Azuay

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la
Educación**

Carrera de Psicología Organizacional

**“DIAGNÓSTICO DE FACTORES CAUSALES
DE ROTACIÓN DE LAS AUXILIARES DE
ENFERMERÍA DEL HOSPITAL DEL RIO,
DEL AÑO 2014”**

Autora: Karla Estefanía Carabajo Castro.

Directora: Master María Paulina Cueva.

Cuenca - Ecuador

2016

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis primeramente a Dios por darme la salud y la fuerza para cumplir con esta meta, seguidamente a mis padres por guiarme en mi camino profesional, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar, y son quienes me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. Y en especial a mi hija Luciana quien es mi motivación, inspiración y felicidad para seguir adelante.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar” Thomas Chalmers

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecer a Dios por bendecirme y permitirme llegar hasta donde he llegado. En segundo lugar, agradecer a mis padres y hermanos quienes han sido el pilar fundamental para lograr esta meta.

A mi familia que siempre ha sido apoyo en mi vida y especialmente a mi hija Luciana quien llego a darme las fuerzas y es mi motor para seguir adelante. Agradecer a la Universidad del Azuay donde adquirí muchos conocimientos y experiencias.

A mi tutora Paulina Cueva, quien con sus, conocimientos, experiencia, paciencia y motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito. También me gustaría agradecer a mis profesores que durante toda mi carrera profesional han aportado a mi formación.

Finalmente son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que agradezco su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida, como lo es mi amiga Rafaela; algunas personas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí.

RESUMEN

Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o con movimientos de entrada y salida de la organización, de esta manera para toda empresa es de suma importancia que sus trabajadores permanezcan estables en sus trabajos, manteniendo así un control sobre la rotación del personal y a su vez lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa, vinculados a los intereses individuales de los trabajadores; por tanto se considera al fenómeno de rotación no como una causa sino como un efecto de un conjunto de factores tanto internos como externos a la organización que están relacionados directamente con el trabajador.

El siguiente trabajo pretende conocer las principales causas que generan los elevados niveles de rotación del cuerpo de enfermeras del Hospital del Río enfocándose en la hipótesis sobre la relación que existe entre el factor económico y la permanencia de la institución.

Palabras clave: Enfermería, insatisfacción laboral, rotación laboral, satisfacción laboral.

ABSTRACT

People in the labor market are in constant movement, either within the same company or in and out of the organization. Therefore, it is very important for every company that its workers remain stable in their jobs so as to maintain control over personnel rotation, and at the same time achieve the company objectives regarding the individual interests of the workers. Consequently, the phenomenon of job rotation is considered not as a cause but as a consequence of a set of factors internal as well as external to the organization, which are directly related to the worker. The following study aims to know the main causes that generate the high levels of rotation of the staff of nurses at *Hospital del Rio*, based on the hypothesis about the relation that exists between economic factor and institution permanence.

Keywords: nursing, job dissatisfaction, job rotation, job satisfaction.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE

Índice de Contenido

DEDICATORIA -----	II
AGRADECIMIENTO -----	III
RESUMEN -----	IV
ABSTRACT-----	V
ÍNDICE -----	VI
Índice de Contenido -----	VI
Índice de Tablas -----	VIII
Índice de Gráficos-----	IX
Introducción -----	1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA -----	2
1.1. Introducción -----	2
1.2. Historia del Hospital del Río -----	2
1.3. Personal de la Empresa -----	8
1.4. Conclusiones -----	8
CAPÍTULO II: SATISFACCIÓN LABORAL -----	9
2.1. Introducción -----	9
2.2. Base Teórica de la Satisfacción Laboral. -----	9
2.3. Insatisfacción Laboral-----	12
2.4. Rotación de Personal en la Empresa -----	15
2.4.1. Rotación forzosa-----	17
2.4.2. Rotación Voluntaria-----	17
2.5. Conclusiones -----	19
CAPITULO III: CONSTRUCCIÓN Y APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA ----	20

3.1. Introducción -----	20
3.2. Elaboración de la entrevista semiestructurada -----	20
3.4. Conclusiones -----	23
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PLAN DE MEJORA -----	24
4.1. Introducción -----	24
4.2. Diagnóstico cuantitativo y cualitativo pre y post de los niveles de rotación -----	24
4.3. Análisis y resultados de las entrevistas semiestructuradas -----	27
4.3. Análisis comparativo de resultados-----	41
4.3. Plan de acción -----	49
4.4. Conclusiones -----	50
CONCLUSIONES GENERALES -----	52
RECOMENDACIONES-----	53
BIBLIOGRAFÍA -----	54
ANEXOS -----	56

Índice de Tablas

Tabla 1 Índice de Rotación Pre.....	25
Tabla 2 Índice de Rotación Post.....	26
Tabla 3 Plan de Acción.....	50

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Organigrama.....	8
Gráfico 2 Entrevista de Salida.....	22
Gráfico 3 Pregunta 1.....	27
Gráfico 4 Pregunta 2.....	28
Gráfico 5 Pregunta 3.....	29
Gráfico 6 Pregunta 4.....	30
Gráfico 7 Pregunta 5.....	31
Gráfico 8 Pregunta 6.....	32
Gráfico 9 Pregunta 7.....	33
Gráfico 10 Pregunta 8.....	34
Gráfico 11 Pregunta 9.....	35
Gráfico 12 Pregunta 10.....	36
Gráfico 13 Pregunta 11.....	37
Gráfico 14 Pregunta 12.....	38
Gráfico 15 Pregunta 13.....	39
Gráfico 16 Pregunta 14.....	40
Gráfico 17 Pregunta 15.....	41
Gráfico 18 Activo Pregunta 1.....	43
Gráfico 19 Activo Pregunta 2.....	44
Gráfico 20 Activo Pregunta 3.....	45
Gráfico 21 Activo Pregunta 4.....	46
Gráfico 22 Activo Pregunta 5.....	47
Gráfico 23 Análisis Comparativo.....	48

Introducción

En el mundo laboral, para toda empresa u organización es importante mantener estables a sus trabajadores, para así garantizar la eficiencia de la misma, por lo tanto mantener un control sobre la rotación del personal es importante para el cumplimiento de los objetivos de la empresa vinculados a los intereses individuales de los trabajadores; por lo que se considera al fenómeno de rotación como un efecto de factores tanto internos como externos a la organización relacionados directamente con el trabajador.

Este trabajo de tesis se sustenta teóricamente en varios estudios e investigaciones recopiladas, mismas que demuestran que una de las causas para que se genere una insatisfacción y a su vez la decisión de dejar la empresa es el factor económico principalmente, por lo que el siguiente trabajo pretende conocer las principales causas que generan los elevados niveles de rotación de las auxiliares de enfermería del Hospital del Rio, y se enfoca en la relación que existe entre el factor económico con su satisfacción y por tanto con su permanencia en la empresa.

Por otra parte, se enmarcó bajo el paradigma cualitativa y cuantitativamente, de nivel descriptivo. De esta manera, la recolección de información se realizó a través de la técnica de encuesta, misma que fue aplicada a una muestra de auxiliares de enfermería que laboran en el hospital y además las de entrevistas de salida que se aplicaron oportunamente al personal de enfermería que abandona la empresa. Las conclusiones obtenidas tanto en las encuestas como en las entrevistas de salida arrojaron que existen causas de la rotación del personal de la empresa tales como: bajos salarios, desmotivación, insatisfacción, mal clima laboral, entre otros. Por lo que se recomienda la necesidad de aplicar correctivos mediante un plan de acción propuesto y así evitar el abandono de trabajo o rotación.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Introducción

El tema de la rotación de personal, se presenta como un problema actual en la mayoría de las empresas; mismo que a su vez, acarrea otros problemas en los demás procesos, como desde el hecho de reclutar al reemplazante de la persona que salió, y todos los procesos que le siguen como la contratación, inducción, capacitación, etc.; generando así mayores costos para la empresa.

Al ser este un problema palpable en el Hospital del Río, representa el motivo para realizar la investigación sobre la problemática.

Por lo que es importante tomar toda la historia e información de la empresa, para tener conocimiento profundo de la misma y a su vez considerar los factores que puedan conllevar a la problemática general como es la rotación, para luego plantear una solución a la misma.

1.2. Historia del Hospital del Río

El hospital nace como una iniciativa de un grupo de médicos especialistas que contaron, además, con el apoyo de otros accionistas no médicos y de la Universidad del Azuay. El primer movimiento de tierra se hizo el 16 de agosto de 2004, donde luego poco a poco se avanzó con la construcción de la obra; de esta manera la primera cirugía se realizó el lunes 27 de abril de 2009. Se decidió formar un Fidecomiso Mercantil Universitario del Río, mismo que se encargó de ser la administradora de fondos, desde el inicio del Hospital. Y fueron los encargados de nombrar conjuntamente con los accionistas, al primer presidente el D. Marcelo Cordero, para posteriormente contratar a

la empresa “American Hospital” al primer gerente general del Hospital, el Dr. Diego Castresana (Hospital Universitario del Río, 2016).

Como la obra no se encontraba aun terminada, las primeras oficinas estuvieron funcionando en la Av. Solano en los altos de Monsalva Moreno, desde donde se administraba al Hospital, ya que se debía seguir generando y administrando los fondos para cubrir la obra. Una de las prioridades fue la conformación del departamento de ventas, mismo que se encargó de crear el “Hospirio Gold”, en el que se ofertaba la venta de un paquete de beneficios más una acción en la empresa, y de esta manera se iba cubriendo con la inversión en la obra (Hospital Universitario del Río, 2016).

Entonces, el objetivo principal era crear un **Hospital Universitario** que fuera polo de desarrollo en el sector salud y que liderara una manera de atender al paciente completamente diferente a lo que ofrecía la ciudad y la región. El resultado final, a pesar de que hubo muchos rumores de fracaso, después de seis años de funcionamiento el Hospital ha demostrado ampliamente cómo se ha superado con creces dichas expectativas (Hospital Universitario del Río, 2016).

El Hospital, en calidad de empresa como tal se inició en el año 2009 y en sus siete años de funcionamiento, ha atendido a más de cien mil pacientes en sus diferentes áreas, con altísimos niveles de excelencia y los mejores niveles de satisfacción de los diferentes tipos de clientes. Actualmente se encuentra clasificado como un Hospital de Tercer Nivel de Complejidad, siendo centro de referencia para manejo de pacientes de todo el Austro Ecuatoriano y norte del Perú, está acreditado por el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) y el MSP (Ministerio de Salud Pública) como centro de referencia para los niveles dos y tres de complejidad y posee dentro de su portafolio de clientes a las principales Empresas de Medicina Prepagada y de Seguros Médicos de Ecuador (Hospital Universitario del Río, 2016).

Es importante recalcar que la actividad a la que se dedica el Hospital, es la prestación de servicios médicos ambulatorios, hospitalarios y de diagnóstico de baja, mediana y alta complejidad (Hospital Universitario del Río, 2016).

Por su parte, cabe mencionar que la política organizacional del Hospital del Río es:

- **Credo**

Somos el mejor equipo de atención en salud, unido para atender a nuestros pacientes y sus familiares, brindándoles la mejor calidad de servicio disponible en nuestra ciudad, región y país (Hospital Universitario del Río, 2016).

- **Misión**

Brindar cobertura de excelencia en las distintas áreas de la salud, dentro de los más exigentes parámetros de calidad, eficiencia y avances científico - tecnológicos, y paralelamente en sus instalaciones, formar profesionales universitarios de primera línea en las ramas de la medicina y otras áreas de la salud (Hospital Universitario del Río, 2016).

- **Visión**

El Hospital Universitario del Río se convertirá en el referente de la excelencia en la prestación de servicios de salud y enseñanza de medicina en el país. En manos de los mejores profesionales y especialistas médicos, el Hospital atenderá de manera eficaz y oportuna a sus usuarios, brindando tranquilidad y seguridad, así como un excelente ambiente de trabajo a sus colaboradores y la mejor alternativa (Hospital Universitario del Río, 2016).

- **Valores.**

Excelencia, integridad, vocación de servicio, racionalidad y eficiencia, integralidad en los servicios (Hospital Universitario del Río, 2016).

- **Política de Calidad.**

Garantizar a cada paciente de manera oportuna, con pertinencia y con el mínimo riesgo, la atención necesaria de acuerdo a su enfermedad, poniendo a su disposición todos los avances de las ciencias de la salud disponibles en nuestra organización que se acojan a los protocolos médicos internacionales y a los principios del Hospital.

Igualmente hacer uso apropiado de los recursos de los que disponemos, protegiendo el medio ambiente y respetando el marco legal vigente de tal manera que se obtenga la máxima satisfacción tanto del paciente como de todas las personas o entidades que participan en el proceso de atención (Hospital Universitario del Río, 2016).

- **Política de Seguridad y Salud Ocupacional**

EL HOSPITAL DEL RIO HOSPIRIO S.A. es una empresa dedicada a brindar servicios médicos, la cual de manera responsable y eficiente busca la satisfacción de sus clientes, pacientes y sus colaboradores. Dentro de sus prioridades se encuentra la implementación y el desarrollo de su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, con miras a fortalecer esfuerzos a favor de la promoción de la calidad de vida laboral y su mejoramiento continuo (Hospital Universitario del Río, 2016).

Promoverá un ambiente de trabajo sano y seguro, cumpliendo con las normas legales vigentes en Ecuador y otros requisitos que suscriba la organización; todos los trabajadores deben procurar el cuidado integral de su salud, cumpliendo con las normas,

reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional del HOSPITAL DEL RIO HOSPIRIO S.A. La identificación de cualquier riesgo que pueda generar daño a la salud de los trabajadores, está en primer lugar de prioridades para la toma de decisiones por parte de la administración para el control de los mismos (Hospital Universitario del Río, 2016).

El HOSPITAL DEL RIO HOSPIRIO S.A., ha asignado los recursos necesarios para el desarrollo del Sistema de Gestión de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente y se compromete en realizar las acciones que permitan una mejora continua para contribuir con el bienestar integral de los trabajadores, de la infraestructura y la satisfacción del cliente (Hospital Universitario del Río, 2016).

De la misma manera mantiene la Responsabilidad Social en los siguientes ámbitos:

- **Misión Social**

Como Hospital privado, mantiene siempre presente su Misión Social. Como parte de la misma, trabaja conjuntamente con el Albergue Sagrada Familia para brindar apoyo a los familiares de sus pacientes, quienes vienen de otras provincias y no tienen las posibilidades económicas para hospedaje, es por esto, que el Albergue acoge a estas personas brindándoles techo y comida. El Hospital Universitario del Río, ha hecho donaciones de menaje para equipar las habitaciones (almohadas, sábanas, cobijas, colchones, ropa y alimentos no perecibles) (Hospital Universitario del Río, 2016).

- **Clown Terapia**

Trabaja junto a la Fundación Juvenil Sonrisas, creada sin fin de lucro y con el ánimo de llevar el programa Terapia de la Risa, misma que se ha aplicado en el Hospital Universitario del Río a todos nuestros diferentes pacientes sin importar su edad. Así se ha logrado fomentar en la institución la labor del CLOWN TERAPEÚTICO (Hospital Universitario del Río, 2016).

- **Misión Humanitaria**

El Hospital Universitario del Río, Fundación Jefferson Pérez, Universidad del Azuay y la Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana de Cuenca continúan trabajando conjuntamente en el proyecto de ayuda social, Misión Humanitaria desde el año 2011. La finalidad de este plan de trabajo, es atender a personas de escasos recursos económicos, brindándoles gratuitamente chequeos médicos y cirugías.

Para estas misiones se cuenta con la presencia de médicos extranjeros especialistas en:

- Cirugía General
- Otorrinolaringología
- Cirugía Plástica y Reconstructiva
- Atención a pacientes del Hospital del Niño y la Mujer de Patamarca

El Hospital del Río y el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño, trabajan en programas de cirugías para personas de escasos recursos. Dentro del convenio interinstitucional que mantienen se ayuda a pacientes quienes necesitan intervención quirúrgica por problemas de otorrinolaringología. Para llevar a cabo este propósito se cuenta con la presencia y apoyo de un equipo de especialistas americanos y el equipo de cirugía del Hospital del Río, quienes son los encargados de realizar las cirugías a los pacientes (Hospital Universitario del Río, 2016).

1.3. Personal de la Empresa

El Hospital cuenta con un total de 230 empleados aproximadamente distribuidos en sus distintas áreas o departamentos, tanto en el área operativa como administrativa; a continuación, se muestra el organigrama de la empresa para conocimiento de los departamentos y sus niveles jerárquicos afines.

Gráfico 1 Organigrama



Fuente: Hospital Universitario del Río, 2016.

1.4. Conclusiones

El Hospital de Río es una sociedad dedicada al servicio y cuidado de la salud, manteniendo una responsabilidad de alto grado con sus pacientes, mismo que se ve reflejado en las áreas tanto administrativas como operativas; además consta de políticas esenciales que hace posible brindar un servicio de calidad siempre buscando el bienestar social de sus clientes y colaboradores.

CAPÍTULO II: SATISFACCIÓN LABORAL

2.1. Introducción

Toda empresa, de cualquier naturaleza macro o micro, pública o privada, tiene como interés principal que su personal mantenga una estabilidad dentro de la empresa, ya que esto evitará generar costos y ayudará a garantizar su eficiencia, es por ello que se puede mencionar que el fenómeno de rotación no es una causa sino un efecto de varios factores tanto externos como internos de la organización.

Razón por la que dentro de este capítulo se tratará sobre el fenómeno de rotación de personal y a su vez la repercusión que este puede llegar a tener dentro de la empresa si no es manejado a tiempo; siendo importante antes analizar de qué manera se relaciona la satisfacción e insatisfacción del empleado con su desempeño y estabilidad dentro de la organización (Gestiopolis, 2013).

2.2. Base Teórica de la Satisfacción Laboral.

Es importante enfocarse a temas que conciernen a la rotación laboral, como lo es la satisfacción del personal, por lo que es importante dar a conocer algunos conceptos:

Es así que Pablo Cazau (2007) en su investigación acerca de la Psicología del Aprendizaje toma como sustento la corriente psicológica conductual, que habla sobre el condicionamiento, de esta manera, Skinner (1964), menciona que las personas aprenden a responder automáticamente a estímulos, y la respuesta puede ser una reacción emocional, como el miedo o placer, y a su vez, el comportamiento se fomenta con el reforzamiento positivo que ofrece una consecuencia favorable, es decir causa-efecto. Por lo que aplicado al mundo laboral se puede decir que la modificación de un comportamiento organizacional se basa en la medición y aplicación sistemática de

incentivos, por lo que es posible que los gerentes controlen o afecten la conducta de sus empleados.

Asimismo, Rodríguez (2001) habla de un incentivo económico, dicho de esta manera, una empresa deberá preocuparse por establecer un sistema de remuneración integral que logre satisfacer las necesidades de su trabajador, dicho sistema debe estar integrado tanto por aspectos económicos, como no económicos “Desde el punto de vista tradicional, uno de los aspectos más frecuentes es el sistema salarial, ya que entre trabajadores y empresas existe un conjunto de intereses irreconciliables”

De este modo es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés. Entonces la satisfacción laboral es importante en cualquier tipo de trabajo; ya que abarca no sólo el bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad de la organización. A su vez también puede ser definida como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, dichas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Además, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador que hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Finalmente, se puede hablar de la satisfacción como una respuesta emocional o como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo (Bravo, Peiró & Rodríguez, 2002).

Por su parte, Reyes (2005), menciona que la satisfacción laboral es “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Esta satisfacción radica en las diferencias individuales, respecto a las expectativas y el grado de cumplimiento de éstas en el trabajo”. Entonces depende de las diferentes expectativas de cada una de las personas, su modo de reaccionar frente a su trabajo, por lo que para un empleado su trabajo puede ser el más placentero, mientras que para otro lo contrario.

A su vez, Morillo (2006) define a la satisfacción laboral como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece. Las relaciones interpersonales y el estilo gerencial”.

Al hablar de la motivación y satisfacción laboral, las competencias o el compromiso de los trabajadores, éstas forman parte del capital humano de una organización, mismo que genera los otros dos tipos de capital, el estructural (cultura organizacional, sistemas de información, procesos de trabajo, etc.) y el relacional (las relaciones que los empleados forjan con los clientes, proveedores y otros stakeholders de la empresa), formando conjuntamente el capital intelectual que una organización determinada posee en un momento concreto (Jaén Díaz, 2010).

La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional de la empresa y con el desempeño laboral, por lo tanto, Mansilla et al (2010), recoge lo mencionado por (Locke, 1976), que define a la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del trabajador”. Por lo tanto, una persona que mantenga un nivel de satisfacción que le permita cumplir con sus necesidades y propósitos, va a permanecer en su trabajo.

Finalmente, según (Aamodt, 2016), hace referencia a tres tipos de compromiso del empleado para con la empresa, de esta manera; el compromiso afectivo es el grado en el cual un empleado desea permanecer en la organización, le importa la misma y está dispuesto a realizar un esfuerzo por ella, por otra parte, el segundo compromiso por continuidad es el grado en el que el empleado cree que debe permanecer en la organización debido al tiempo, dinero y esfuerzo que han invertido en la misma o la dificultad que tendrán para encontrar otro empleo y por último el compromiso normativo que consiste en un grado en el cual el empleado se siente obligado con la organización, y como resultado de esta obligación, debe permanecer en ella. Además (Aamodt, 2016), explica que es importante recalcar que la relación entre la satisfacción

laboral y el desempeño no consisten entre las personas y los puestos, ya que para los empleados que tienen una convicción fuerte y consistente acerca de su nivel de satisfacción laboral (llamada consistencia afectivo-cognoscitiva), la relación que tienen con el desempeño es mucho más fuerte que para los empleados cuyas actitudes de satisfacción laboral no están bien desarrolladas.

2.3. Insatisfacción Laboral

Para hablar sobre la insatisfacción laboral, es apropiado recalcar que para muchos autores la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo; es decir el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para poder obtenerla. Pero para otros es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha, siendo esta última, tema a tratar en este punto, es así que se hablará de la insatisfacción laboral a continuación.

De esta manera, existen algunas teorías que pretenden explicar dicho tema, por lo que luego de la investigación revisada se toma como referencia la siguiente:

Teoría de los dos factores: Motivación-Higiene de Herzberg: señala que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son independientes una de la otra y que influyen en la conducta de manera distinta. La primera está formada por los llamados factores motivadores o satisfactores, que se centran en el contenido del trabajo como: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad. La segunda, formada por los factores higiénicos o insatisfactores, los cuales no son tan fuertes como motivadores, pero producen insatisfacción en el empleo y estos se relacionan con el contexto, es decir con el ambiente externo del mismo, y son: políticas de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salarios, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social (Morillo, 2006).

Es menester mencionar decir que los factores del entorno de trabajo que producen una experiencia laboral positiva en las enfermeras tienen a su vez una mayor probabilidad de producir resultados positivos en su labor, de la misma forma aquellos aspectos que están estrechamente relacionados con su actividad laboral como lo puede ser la creación de una mayor interacción e interdependencia entre los profesionales tendrán una influencia directa e inmediata en la percepción que tengan sobre su trabajo, y son estos aspectos los que finalmente influyen en la satisfacción laboral de los empleados (Cifuentes, 2012).

El mismo autor, menciona que la satisfacción laboral en el personal de enfermería se relaciona con las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el trabajo en sí, el reconocimiento, la remuneración, el crecimiento personal, la responsabilidad y seguridad en el empleo. Por el contrario, los salarios bajos, la falta y/o inadecuada capacitación, estilos de liderazgo, pesadas e inequitativas cargas laborales son varios de los factores que causan insatisfacción laboral en el personal de enfermería.

Cabe mencionar que, el estudio de los factores que determinan la satisfacción laboral se ha venido desarrollado desde años atrás, la mayoría de dichos trabajos se han centrado en el impacto relativo de las características personales, demográficas, y variables organizacionales. En consecuencia, al ser la satisfacción laboral un aspecto medible puede considerarse como una variable dependiente e independiente. En este caso se toma como una variable dependiente, lo cual explica que dicha satisfacción es producto de la dinámica de distintos factores relacionados con el trabajo dentro de una organización, además de ciertas características sociodemográficas que pueden influir de manera importante en la satisfacción laboral de dicho personal de la salud, ya que la satisfacción laboral depende también de la interacción de las características personales y la percepción de como el trabajo satisface las necesidades individuales de los trabajadores (Cifuentes, 2012).

Se tomaron en cuenta estudios que demuestran con datos estadísticos las causas por las que se genera insatisfacción laboral, las mismas que se describen a continuación:

Por otra parte, Zurn et al (2006) al estudiar el modo de conseguir y retener recursos humanos de enfermería motivados, en el Consejo Internacional de Enfermeras Ginebra (Suiza) se basaron en Ferrinho& Van Lerberghe (2000) en cuanto a las estrategias adoptadas en los países en desarrollo por los trabajadores de salud con salarios bajos, abordan la relación entre retribución y resultados y sugieren que las enfermeras, especialmente las de bajos salarios, están “desmotivadas”. Por lo que concluyen que aún se tiene un conocimiento limitado del entorno que permita aplicar las diversas estrategias de contratación y retención de los trabajadores de salud.

Por su parte Hernández et al (2009) en su estudio realizado en el Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana de Cuba, recoge la opinión de Parra y Paravic, "los factores de promoción y remuneraciones son las variables predictoras que producen más insatisfacción entre las/os enfermeras/os participantes en el estudio". Por lo tanto, la muestra encuestada declara un mayor grado de insatisfacción en lo que respecta al salario percibido o las posibilidades de ascenso en comparación a la satisfacción global, siendo las mujeres las más insatisfechas en relación con los hombres.

Estos mismos autores realizaron un análisis descriptivo-inferencial en que se analizó el grado de satisfacción del cuerpo de Enfermería de Municipio de Pinar del Río, Cuba, conformado por 160 enfermeras; En general, se comprobó que las enfermeras se encuentran medianamente satisfechas con su trabajo, significativamente relacionada con el cumplimiento de sus funciones. Por lo que hacen referencia a que el incremento de capacitación incide positivamente en las posibilidades de promoción, superación y en un incremento de la remuneración.

En el estudio realizado por Zapata M & Alcaraz (2012) para conocer la satisfacción laboral de las enfermeras en salas de hospitalización en instituciones del Área Metropolitana del valle de Aburrá (Colombia), mediante un análisis cualitativo, a base de entrevistas semiestructuradas a 15 enfermeras y 2 enfermeros, se obtuvo las categorías: satisfacción, insatisfacción, primando la insatisfacción en el grupo estudiado.

Apareciendo las condiciones laborales, como una contratación digna, que garantice un salario justo y estabilidad laboral, como aspecto que produce satisfacción.

En el estudio realizado por León (2012) con una muestra de 25 enfermeras del hospital Abel Gilbert Pontón de Guayaquil para descubrir la relación entre las condiciones de trabajo del personal de enfermería y su desempeño en el Hospital, mediante una investigación no experimental, descriptiva. Se evidencia una gran predisposición y rendimiento frente a cada uno de los procesos que realizan con sus pacientes, pero perciben que la institución no responde al esfuerzo con incentivos económicos. Por lo que cabe recalcar que el factor económico incide directamente sobre el comportamiento de las personas en el trabajo.

2.4. Rotación de Personal en la Empresa

Diversos son los aportes empíricos e investigaciones que abordan la problemática asociada al fenómeno de rotación en el ámbito organizacional, algunos de ellos se describen a continuación:

El fenómeno de rotación puede ser definido como “Es el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir, una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado”. En este punto es oportuno y necesario, referirse al fenómeno de la rotación desde sus inicios, hablar de su historia, para tener un acercamiento al tema y poder tener un conocimiento más profundo y acorde, que se desarrolla a continuación (Reyes, 2005).

El mismo autor menciona que los inicios del problema de rotación del personal, aparece después de iniciada la Revolución Industrial, en donde en las organizaciones lucrativas “el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del

supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos” (Arias, 2004), es decir, fue una selección al azar y por mera intuición.

Entonces es así que el fenómeno de la rotación de personal fue descubierto en Norteamérica en 1910, junto con los costos que este representaba, y que no se podían pasar por alto; dejando a las empresas en la necesidad de afrontar dicho fenómeno para poder controlarlo, y a su vez mantener al mínimo el número de despidos y renunciaciones.

Por lo tanto, como consecuencia de esta selección tan arbitraria, se provocó un desequilibrio dentro de las organizaciones, particularmente en el capital humano; que por ende dio lugar a la Rotación del Personal, que se presenta como uno de los problemas más grandes dentro de las organizaciones que sigue latente hasta la actualidad.

Razón por la que, la rotación de personal, puede estar directamente relacionada con el proceso de selección de personal, que es donde se procura obtener a la persona ideal para el puesto ideal; el hecho de que la rotación del personal esté ligada a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo, conlleva a que sea precisamente esa satisfacción la que equilibra la estabilidad que el trabajador quiere de la empresa.

El ideal de una empresa, de conservar a sus empleados que le son necesarios para el desarrollo de sus metas, no debe estar alejado del hecho de enfrentar a la posibilidad de su separación, misma que se da por diferentes motivos o factores, que dan como resultado la rotación del personal.

2.4.1. Rotación forzosa

Entre las causas se puede señalar:

- Por muerte
- Por jubilación
- Por incapacidad permanente
- Por enfermedad

2.4.2. Rotación Voluntaria

Se menciona las siguientes:

- Búsqueda de mejores salarios
- Trato inadecuado por parte de algún jefe
- Falta de crecimiento laboral
- Trabajo no satisfactorio para el empleado
- Condiciones de trabajo inadecuadas
- Por despido
- Por mala selección y acomodación, que llevará a la rotación.
- Por otros motivos personales

Entonces, para las empresas uno de sus principales inconvenientes luego de la desvinculación del trabajador con la empresa, es el de los costos que representa, ya sea por trámites de reclutamiento, selección del personal, capacitación y demás procesos.

Es por esto que, dentro de la clasificación de costos podemos mencionar el tiempo de entrevista al solicitante, preparación de registros, etc., lo que conlleva un costo para el departamento de Recursos Humanos. A demás, los costos de entrenamiento por el tiempo invertido en el nuevo colaborador, al explicarle sus funciones o tareas, ya sea por un supervisor, entrenador u otro empleado; a su vez, se encuentra también entre los

costos, el pago del nuevo colaborador que sería superior a lo que produce, ya que para mantener la producción al nivel adecuado hasta que el nuevo colaborador pueda rendir su producción normal, implica también una inversión del tiempo extra de trabajo para otros colaboradores (Reyes, 2005).

Por otra parte, de acuerdo con Chiavenato (2010) “la rotación es uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional de las industrias y tiene un efecto significativo en aquellas organizaciones de prestación de servicios de salud”.

A su vez, dentro del ámbito laboral las personas están en un cambio constante, este cambio puede ser dentro de la misma organización o de entrada y salida, es decir a los movimientos que son de entrada y salida son a los que podemos llamar rotación de personal (López, 2011).

Por lo tanto, tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pues cuando una persona se retira de la organización lleva consigo todo el conocimiento y experiencia adquirida. Para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa, sin subordinar unos de otros (Cifuentes, 2012).

Entonces se podría decir que la rotación de personal en una organización se la mide analizando la entrada y salida de personas en la misma, y dejando claro que si ésta se da en altos índices, la productividad y eficiencia de la organización se verán fracasadas (Páez, 2015).

2.5. Conclusiones

Para concluir con este capítulo, es menester recalcar que dentro de cada organización existen tanto intereses individuales como colectivos y es precisamente la satisfacción de los primeros lo que ayudará a garantizar la correcta ejecución y cumplimiento de los intereses organizacionales.

Por lo tanto, la participación que aportan los empleados para el logro de los objetivos organizacionales debe ser proporcional a lo que reciben, ya que trabajan para cubrir ciertas necesidades, valores y expectativas, por lo que sí existe una ausencia de estas necesidades, valores o expectativas, se estaría generando que los empleados se sientan insatisfechos y menos motivados, lo que da como resultado el problema de la rotación.

CAPITULO III: CONSTRUCCIÓN Y APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA

3.1. Introducción

El siguiente capítulo está destinado a la estructuración y aplicación de las entrevistas de salida al personal de auxiliares de enfermería que está en el proceso de desvinculación con el Hospital del Río.

Las entrevistas esta formadas por preguntas cerradas puesto que favorecerán a obtener resultados cuantificables, y con temas específicamente que tratan sobre la problemática, por lo que de esta manera se obtendrán las posibles causas o motivos para que el personal de auxiliares de enfermería tome la decisión de abandonar la empresa.

3.2. Elaboración de la entrevista semiestructurada

Para medir el nivel de rotación de las auxiliares de enfermería del Hospital del Río, se administrará una entrevista semiestructurada cualitativa, formada por preguntas cerradas, tomando en cuenta que “la entrevista de investigación es por lo tanto una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental, no fragmentada, segmentada, precodificado y cerrado por un cuestionario previo del entrevistado sobre un tema definido en el marco de la investigación” (Alonso,2007).

Entonces es oportuno manifestar que este tipo de investigación mediante entrevistas semiestructuradas, es aplicable a cualquier tipo de población o campo en general, que requieran de un objeto de estudio para investigaciones y búsqueda de resultados.

De esta manera, la entrevista de salida contiene nombre del trabajador, fecha de ingreso y salida del mismo, y el área o centro de costo a la que pertenecían. Está conformada por un total de 15 preguntas destinadas para indagar las razones por las que abandona la empresa y a su vez la percepción que tiene el trabajador sobre algunos aspectos de la organización que pueden determinarse como factores influyentes en la rotación de personal de enfermería.

A continuación, una muestra de la misma:

Gráfico 2 Entrevista de Salida

Gestion del Talento Humano

ENTREVISTA DE SALIDA

CÓDIGO: GF-620- 1222

Fecha:2015

Revisión:

1

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
<p>Esta encuesta tiene por objetivo recoger las razones que lo motivan a dejar hoy la empresa. Sin duda, esta información será muy importante para comprender las variables que inciden en su desvinculación, para hacer gestión sobre éstas y así lograr una mayor permanencia de nuestro equipo de trabajo.</p> <p>Los antecedentes que se obtengan serán manejados de manera confidencial por el área de Recursos Humanos.</p>

EMPRESA		CENTRO DE COSTO	
NOMBRE		CARGO DESEMPEÑADO	
FECHA DE INGRESO		FECHA DE SALIDA	
NOMBRE JEFATURA DIRECTA		CARGO JEFATURA DIRECTA	

PREGUNTAS GENERALES	EVALUACIÓN
¿Cuál es la razón más importante para renunciar a nuestra empresa?	SELECCIONE UNA OPCIÓN
En general, su nivel de satisfacción con su puesto de trabajo, ¿fue?	SELECCIONE UNA OPCIÓN
¿Cómo calificaría la gestión de su(s) jefe(s) directo(s)?	SELECCIONE UNA OPCIÓN

PREGUNTAS	EVALUACIÓN
¿Las expectativas que tenía cuando ingresé a la Empresa se cumplieron?	SELECCIONE UNA OPCIÓN
¿Creo que el clima laboral es positivo en la Empresa y permite que las personas trabajen contentas y motivadas?	SELECCIONE UNA OPCIÓN
¿Mi Jefe me mantuvo informado respecto a nuevos proyectos, resultados, cambios que se dieron en la empresa?	SELECCIONE UNA OPCIÓN
¿Recibi retroalimentación por los aspectos positivos y los que tenía que mejorar en mi trabajo?	SELECCIONE UNA OPCIÓN
¿La relación con mis compañeros de trabajo fue positiva, pude contar con su cooperación cuando lo necesite?	SELECCIONE UNA OPCIÓN
¿La empresa me brindo capacitación y entrenamiento para desarrollar mis conocimientos y habilidades?	SELECCIONE UNA OPCIÓN
¿Mi Jefe fue accesible y fue fácil hablar con él, manteniendo una comunicación fluida?	SELECCIONE UNA OPCIÓN
¿En términos generales creo que se me pagó justamente por el trabajo que realizaba?	SELECCIONE UNA OPCIÓN
¿Siempre se mantuvo seguro y estable, mientras trabajaba en la Empresa?	SELECCIONE UNA OPCIÓN
¿En la empresa tuvo la oportunidad de aprender nuevas cosas, de crecimiento y desarrollo profesional y personal?	SELECCIONE UNA OPCIÓN
¿Considero que los beneficios que me entregó la empresa fueron importantes y los pude ocupar cuando los necesite?	SELECCIONE UNA OPCIÓN
¿Ud volvería a trabajar en la empresa en un futuro?	SELECCIONE UNA OPCIÓN

QUE SUGERENCIA NOS PODRÍA DAR PARA MEJORAR COMO EMPRESA
FIRMA:

Gracias por su tiempo y por compartir con nosotros su experiencia.
Le deseamos mucho éxito en sus próximos proyectos.

Autora: Estefanía Carabajo, 2015.

3.3. Aplicación de entrevistas semiestructuradas

La aplicación de la entrevista fue de forma personalizada, por la misma autora del trabajo; se realizará, oportunamente al momento que la persona concluya con el proceso de salida. En cuanto a las condiciones del espacio físico, se administrará en el departamento de Talento Humano.

El tiempo que se requirió para la aplicación de cada entrevista varió entre 20 a 25 minutos aproximadamente, dependiendo de la empleada que está por dejar la empresa, para iniciar con el proceso primeramente se facilitó una pequeña explicación sobre el objetivo del mismo y a su vez como son las opciones de respuesta.

En este proyecto se utilizó un análisis descriptivo- cualitativo, tomando como variable independiente a la Rotación de Personal, y como la variable dependiente la satisfacción laboral enfocado a las remuneraciones percibidas.

3.4. Conclusiones

Para concluir con este capítulo destinado a la elaboración y aplicación de la herramienta, como lo es la entrevista de salida, es importante rescatar el beneficio y la ventaja que tiene el hecho de poseer un instrumento de trabajo computarizado que ayude a mejorar tiempos y costos en su aplicación.

Además, la importancia de haber establecido dicha entrevista con preguntas específicas y directas que se enfoquen a la problemática de la rotación y sus variables, para así obtener la información y resultados deseados.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PLAN DE MEJORA

4.1. Introducción

El siguiente capítulo está destinado al análisis de los resultados que se obtuvieron luego de la aplicación de las entrevistas. De esta manera, luego de conocer dichos resultados, será posible plantear un plan de mejora que ayude a combatir o mejorar los aspectos negativos que se obtengan luego del análisis respectivo.

4.2. Diagnóstico cuantitativo y cualitativo pre y post de los niveles de rotación

Para obtener el índice de rotación del personal, el mismo que se refiere a la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de empleados de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo; se utilizó la fórmula sugerida por Chiavenato (2011) para efectos de la planeación del recurso humano.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} * 100 / PE$$

Donde:

A= admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

De esta manera, si el índice es muy bajo se da el estancamiento que conlleva al envejecimiento del personal de la organización. Mientras que, si el índice es muy

elevado se presenta demasiada fluidez, lo que puede perjudicar a la empresa, convirtiéndose en una falta de estabilidad.

Tabla 1 Índice de Rotación Pre

MES	ADMISIONES (A)	SALIDOS (D)
JULIO	1	2
AGOSTO	2	1
SEPTIEMBRE	1	1
OCTUBRE	2	2
NOVIEMBRE	1	1
DICIEMBRE	3	2

PROMEDIO EFECTIVO DEL PERIODO CONSIDERADO (PE)	60
---	-----------

$\text{Índice de rotación de personal} = A + D / 2 * 100 / PE$
--

INDICE ROTACIÓN PRE	15,83%
----------------------------	---------------

Autora: Estefanía Carabajo, 2016.

Se tomaron en cuenta los meses de julio a diciembre, debido a que en estos meses se realizó el estudio de campo directo; de esta manera se puede evidenciar en cada mes el número de admisiones de personal, así como el número de personal de enfermería salidos, a su vez el promedio efectivo del periodo considerado es de 60 auxiliares de enfermería de un total de 65; por lo tanto, se puede identificar que el índice de rotación es del 15.83%.

Tabla 2 Índice de Rotación Post

MES	ADMISIONES (A)	SALIDOS (D)
JULIO	2	3
AGOSTO	1	2
SEPTIEMBRE	3	2
OCTUBRE	2	3
NOVIEMBRE	1	5
DICIEMBRE	5	2

PROMEDIO EFECTIVO DEL PERIODO CONSIDERADO (PE)	65
---	-----------

$$\text{Índice de rotación de personal} = A + D / 2 * 100 / PE$$

INDICE ROTACIÓN POST	23,85%
-----------------------------	---------------

Autora: (E. C.) 2016.

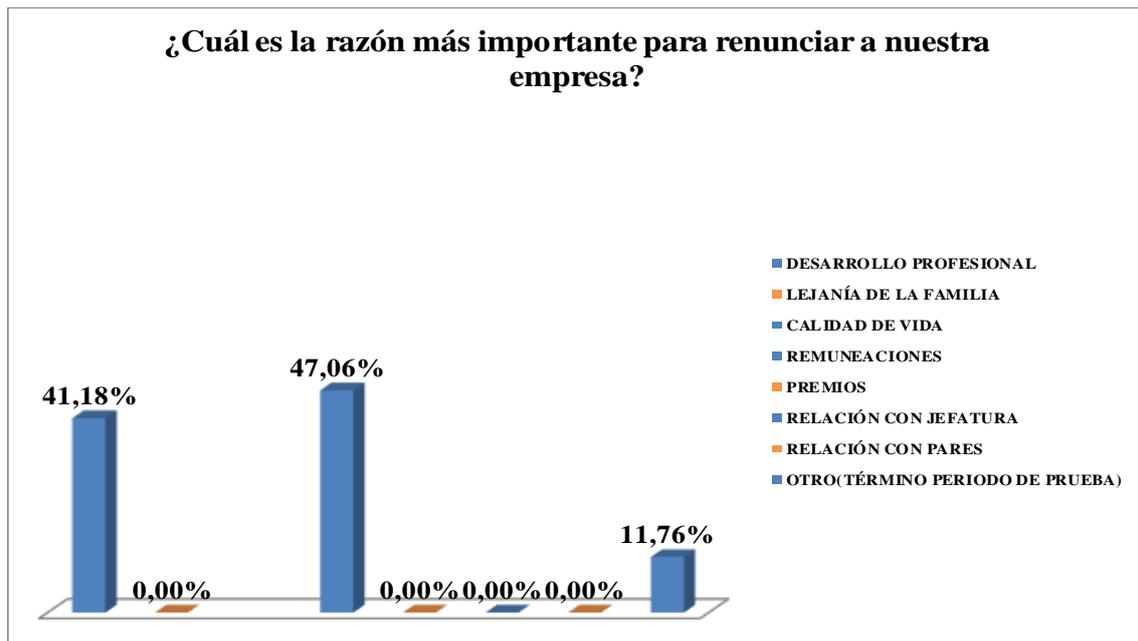
En el análisis post se idéntica de la misma manera el número de admisiones y salidos en cada uno de los meses estudiados, por su parte, en cuanto al promedio efectivo del periodo considerado se habla de 65 auxiliares de enfermería de un total de 65, lo que significa que todo personal salido fue reemplazado; de esta manera se puede observar el índice de rotación es de 23.85%.

Para concluir, se evidencia la variación en los niveles de rotación, de esta manera se observa que en el análisis previo el índice de rotación fue menor debido a que el hospital estaba en una etapa de crecimiento por lo que el personal que salía no era reemplazado por no existir la necesidad. Por otra parte, se observa que, en el año 2015, en los meses que se realizó el estudio, aumentó el índice de rotación, ya que hospital requería de más personal de enfermería por la afluencia de pacientes, entonces personal que salía era reemplazado inmediatamente generando así el nivel de rotación.

4.3. Análisis y resultados de las entrevistas semiestructuradas

A continuación, se muestran de forma gráfica los resultados obtenidos en cada una

Gráfico 3 Pregunta 1

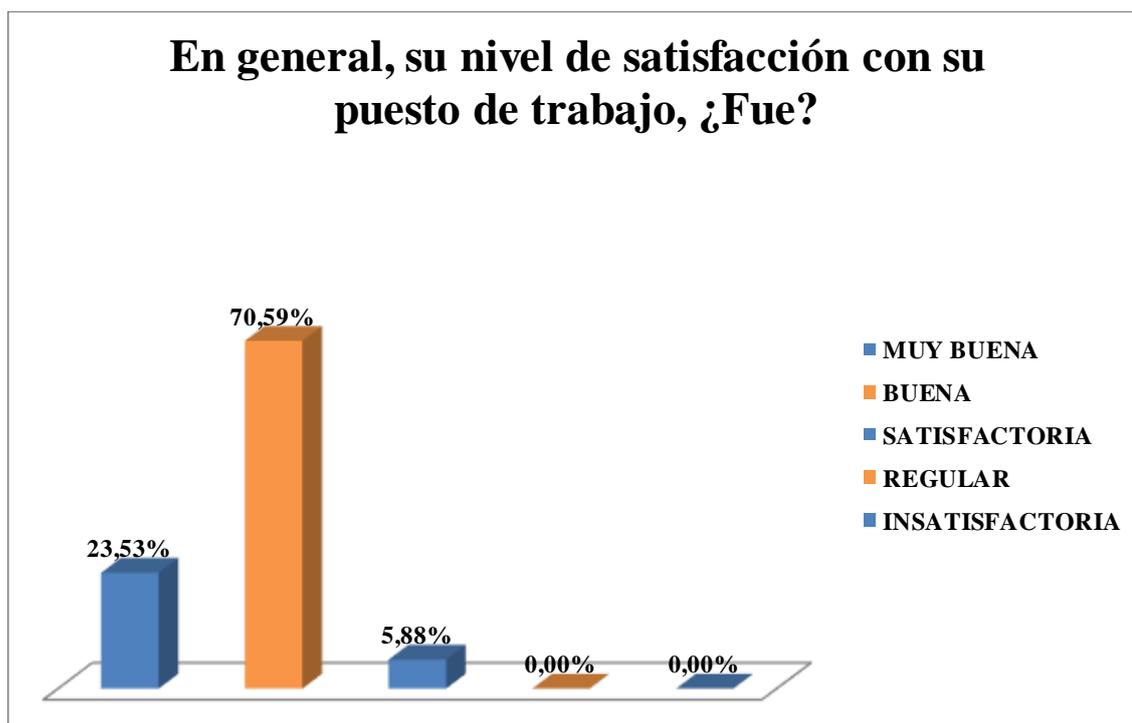


de las preguntas realizadas en la entrevista de salida, de esta manera:

Autora: Estefanía Carabajo, 2016.

La principal razón para renunciar a la empresa es la remuneración con un 47,06%, mientras como segunda opción tenemos a la falta de desarrollo profesional con un 41,18%.

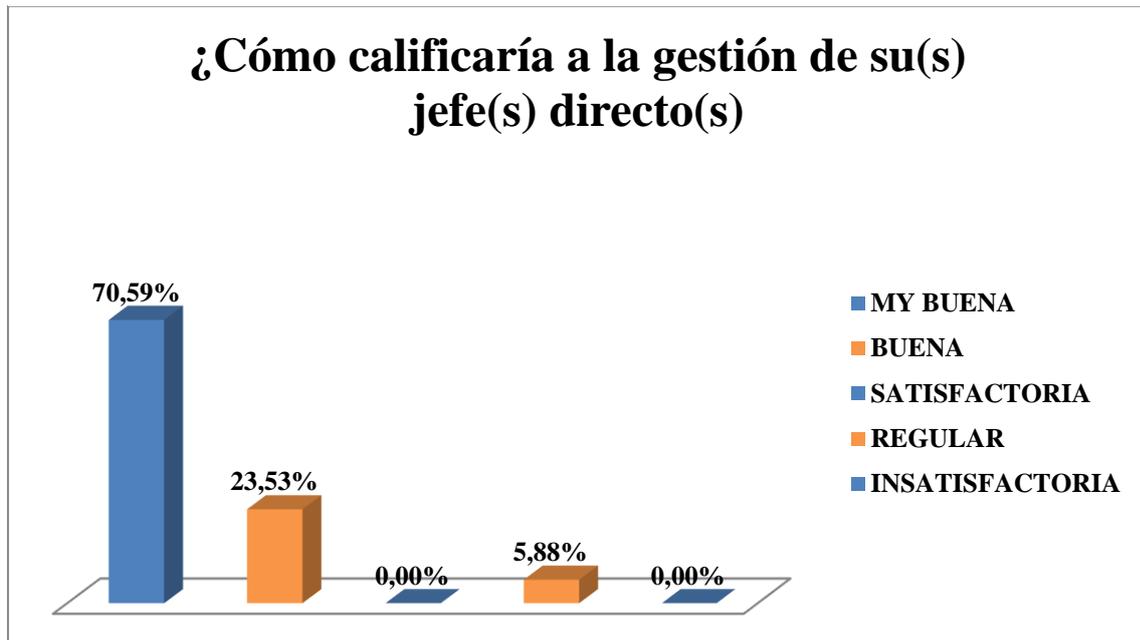
Gráfico 4 Pregunta 2



Autora: (E. C.) 2016.

Se puede observar que la opción de respuesta con mayor puntaje fue buena, a su vez el segundo puntaje más alto fue la opción regular sobre el nivel de satisfacción con el puesto de trabajo.

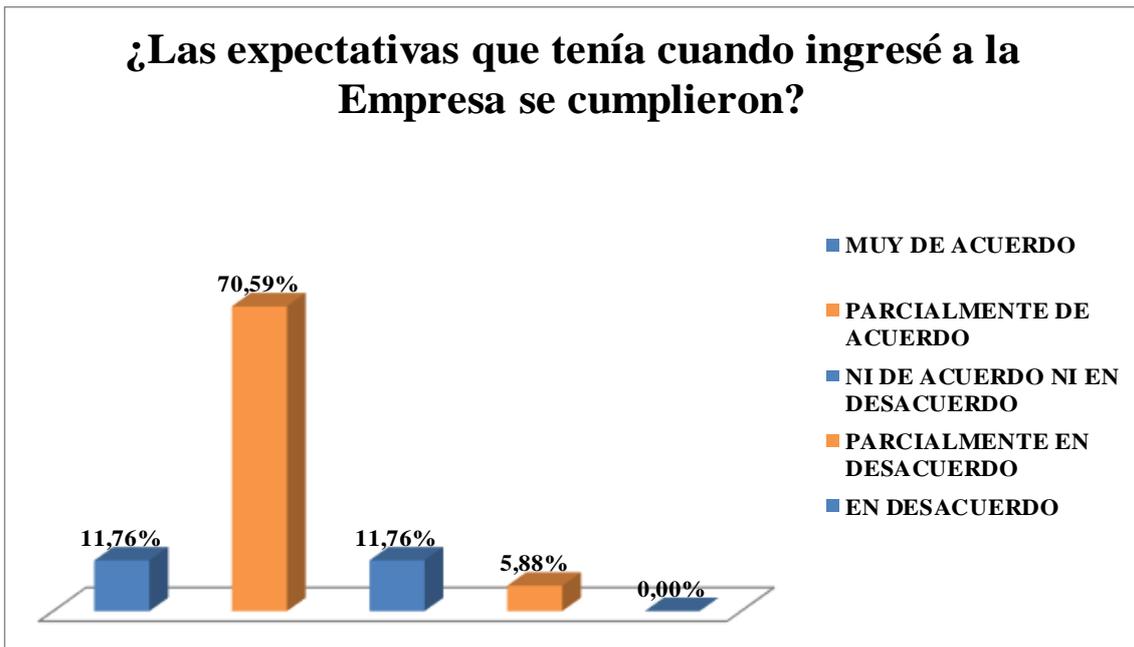
Gráfico 5 Pregunta 3



Autora: (E. C.) 2016.

En cuanto a la gestión de los jefes directos, la opción muy buena obtuvo 70.59% seguidamente por la opción buena con un puntaje de 23.53%.

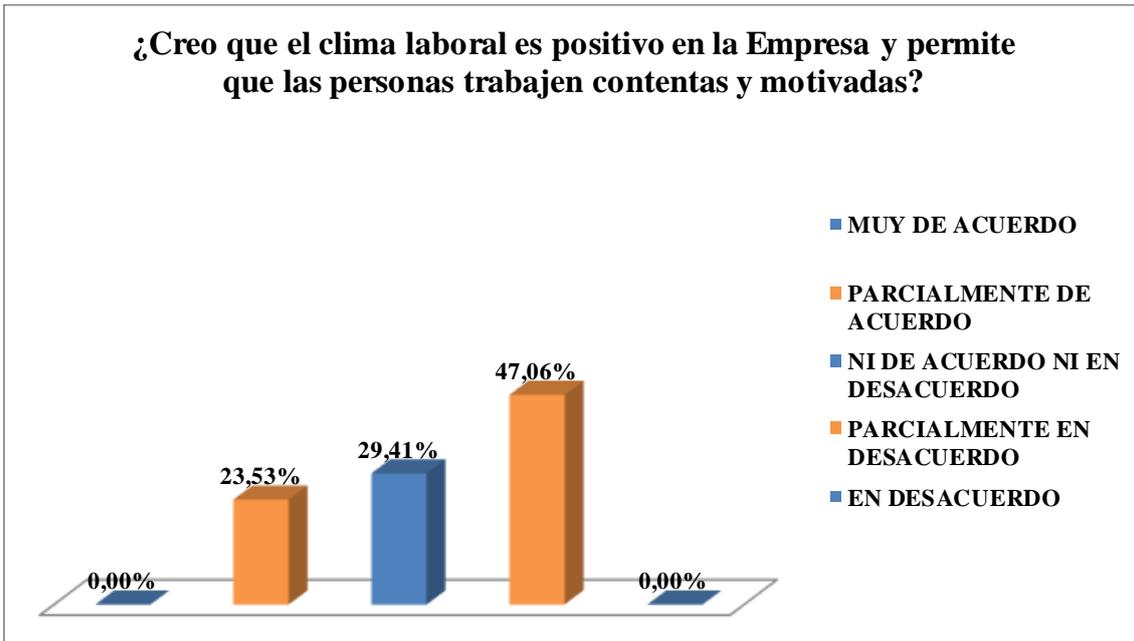
Gráfico 6 Pregunta 4



Autora: (E. C.) 2016.

Con respecto a que sí las expectativas que tuvieron al ingresar a la empresa se cumplieron el 70,59% respondieron con la opción parcialmente de acuerdo.

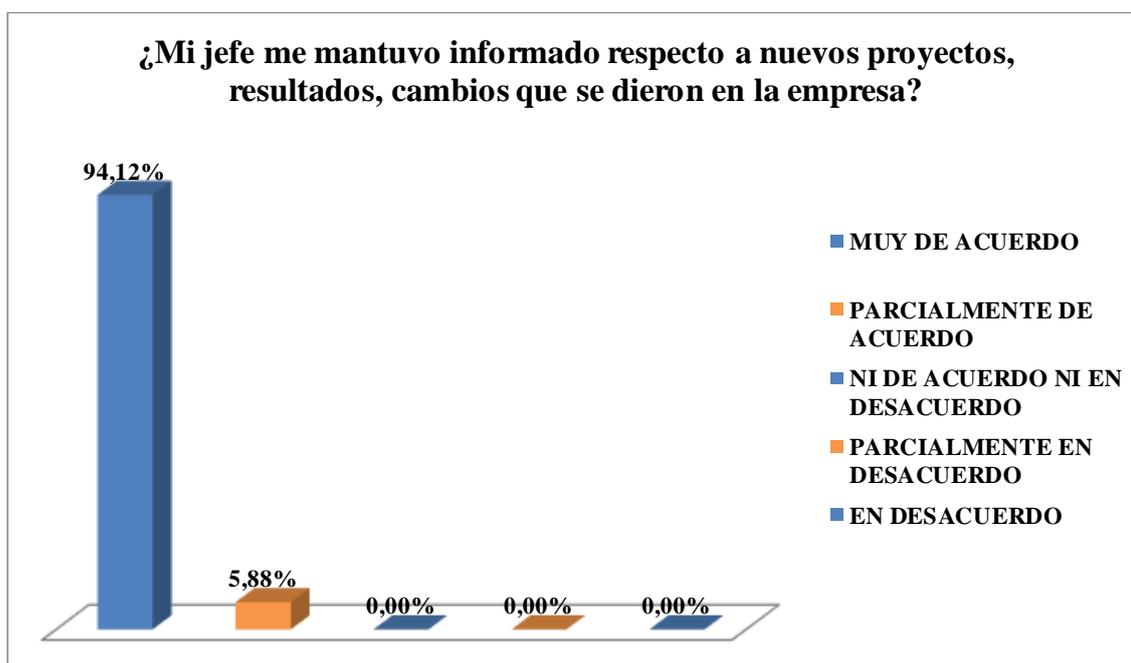
Gráfico 7 Pregunta 5



Autora: (E. C.) 2016

Los resultados evidencian que el 47.06% de la muestra responde estar parcialmente en desacuerdo con el clima laboral de la organización puesto que no se sienten tan contentas y motivadas.

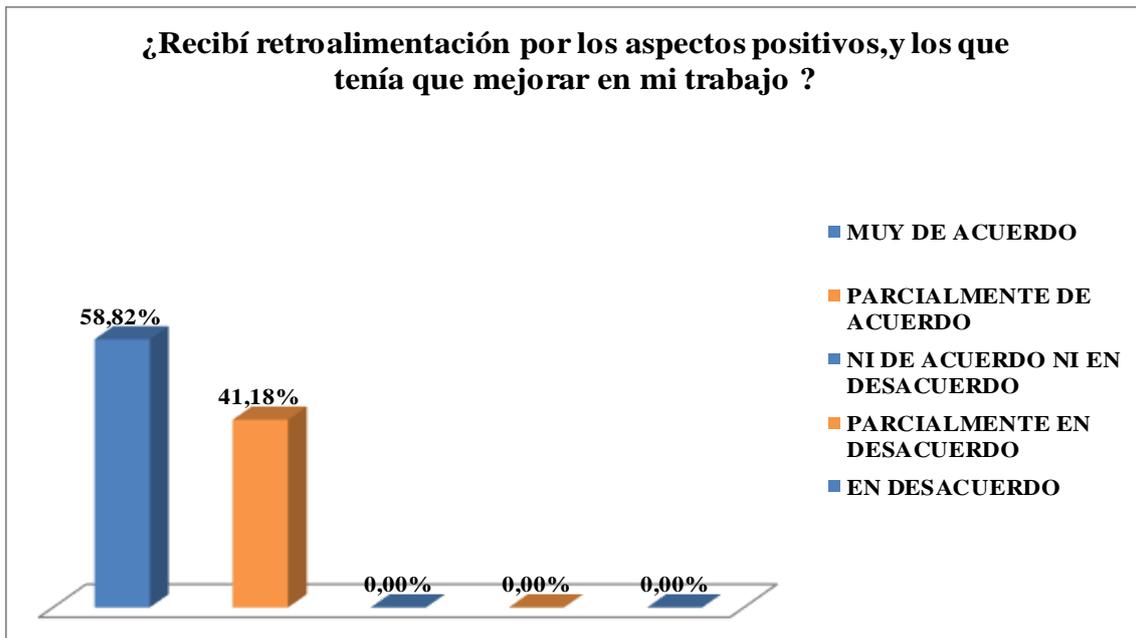
Gráfico 8 Pregunta 6



Autora: (E. C.) 2016.

Se observa que el 94,12% expresan estar de acuerdo con la comunicación entre su jefe y los nuevos cambios, proyectos y resultados que se pudieron dar en la empresa.

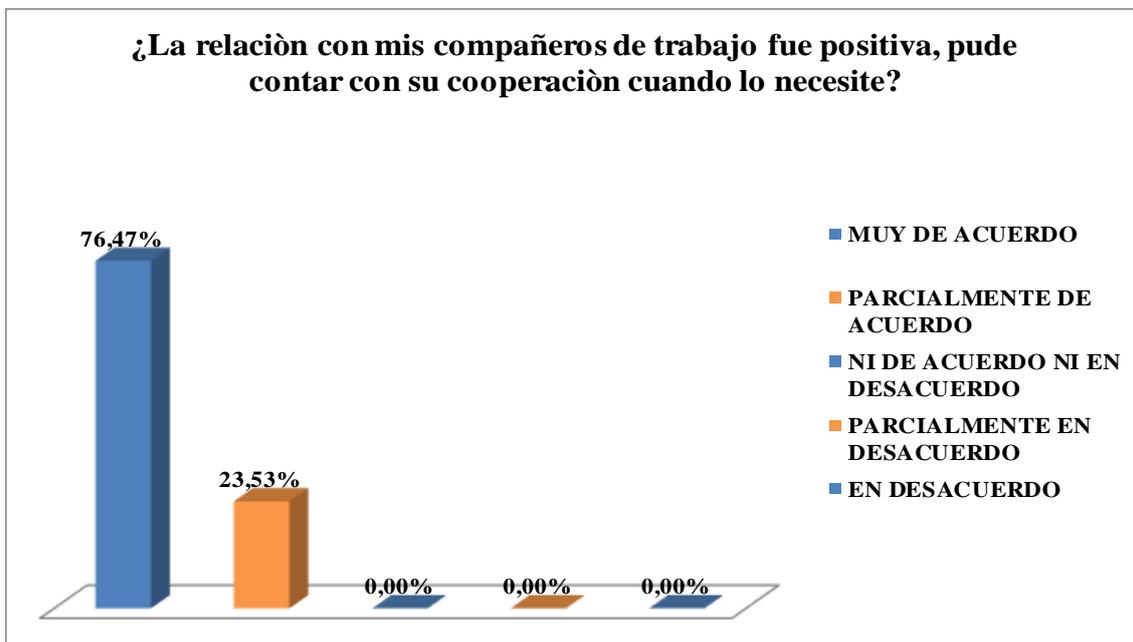
Gráfico 9 Pregunta 7



Autora: (E.C.) 2016.

El 58.82% de la muestra están muy de acuerdo al momento que recibieron la respectiva retroalimentación, mientras que el 41.18% están parcialmente de acuerdo.

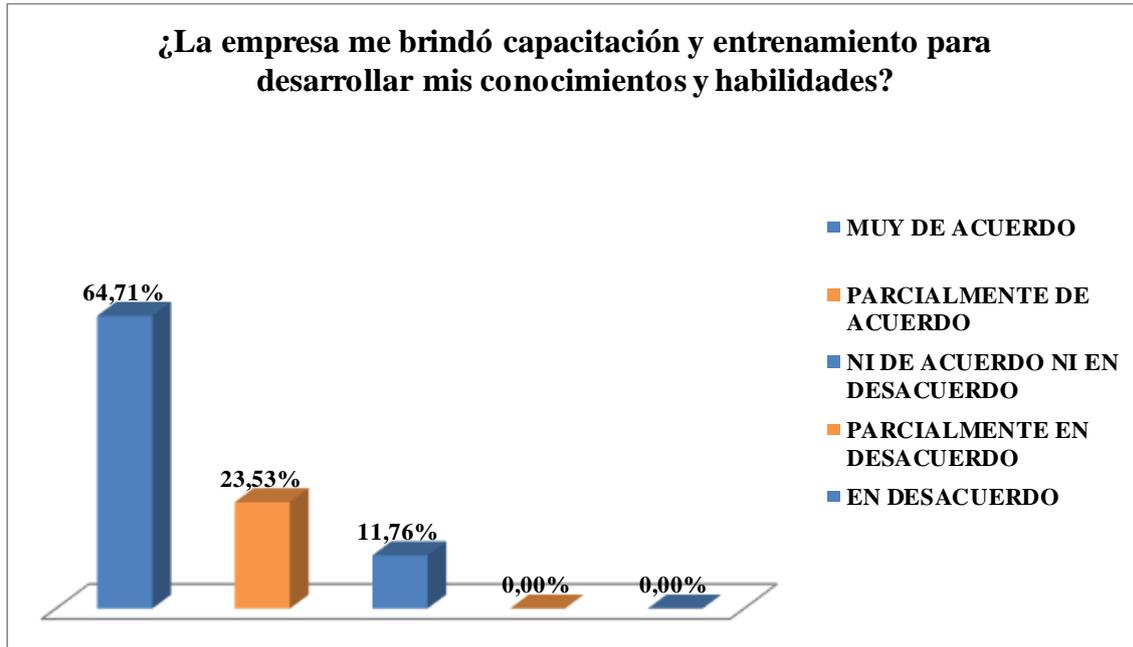
Gráfico 10 Pregunta 8



Autora: (E. C.) 2016.

En cuanto a la pregunta sobre si la relación con los compañeros de trabajo fue positiva, la respuesta que obtuvo el mayor puntaje fue muy de acuerdo con un 74.47%.

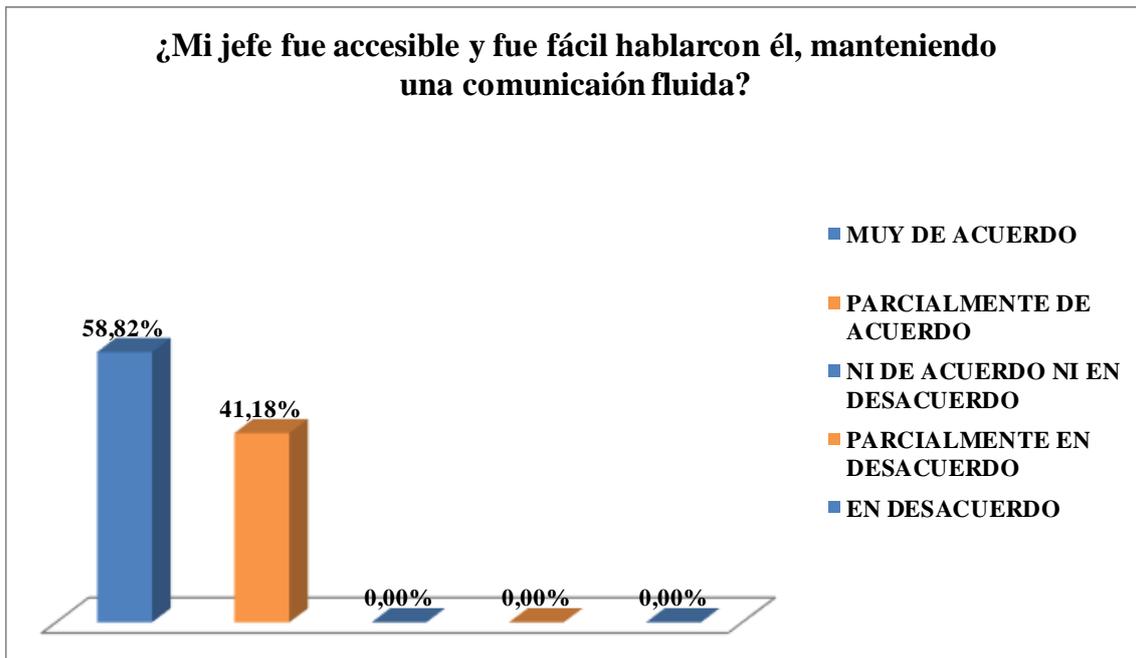
Gráfico 11 Pregunta 9



Autora: (E. C.) 2016.

Al referirse que sí la empresa brindó capacitación y entrenamiento para desarrollar las habilidades del personal, el 64,71% dicen estar muy de acuerdo.

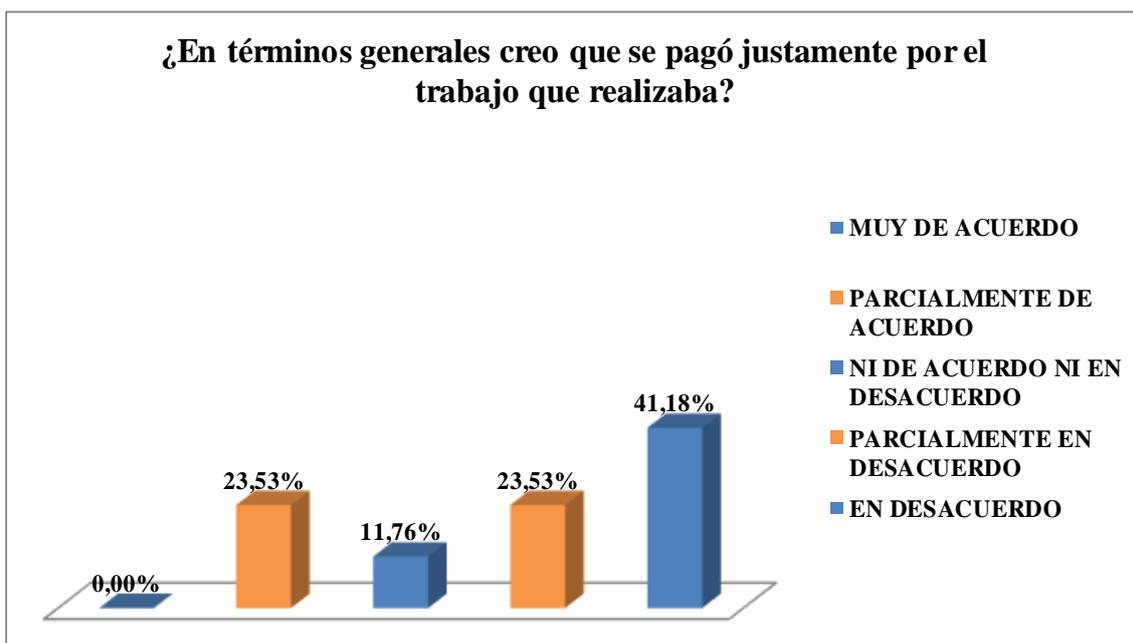
Gráfico 12 Pregunta 10



Autora: (E. C.) 2016.

Al responder que sí el jefe fue accesible al momento de comunicarse, el 58,82% responde estar muy de acuerdo, por su parte el 41,18% manifiestan estar parcialmente de acuerdo.

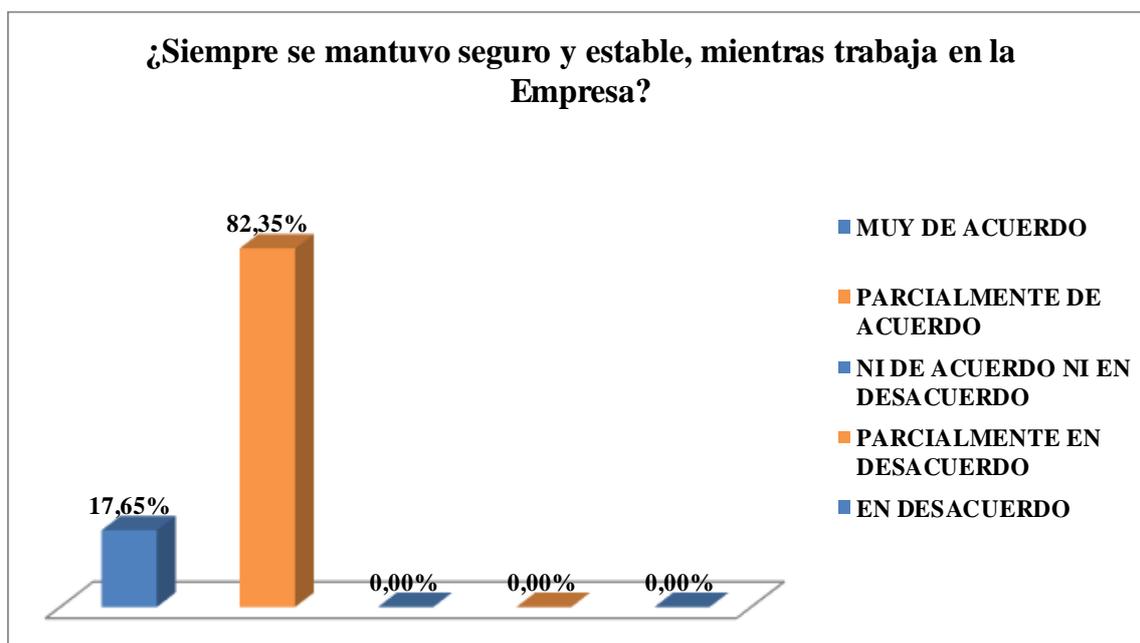
Gráfico 13 Pregunta 11



Autora: (E. C.) 2016.

Se observa que la mayoría se encuentra en desacuerdo, en cuanto al pago sí fue justo y equitativo.

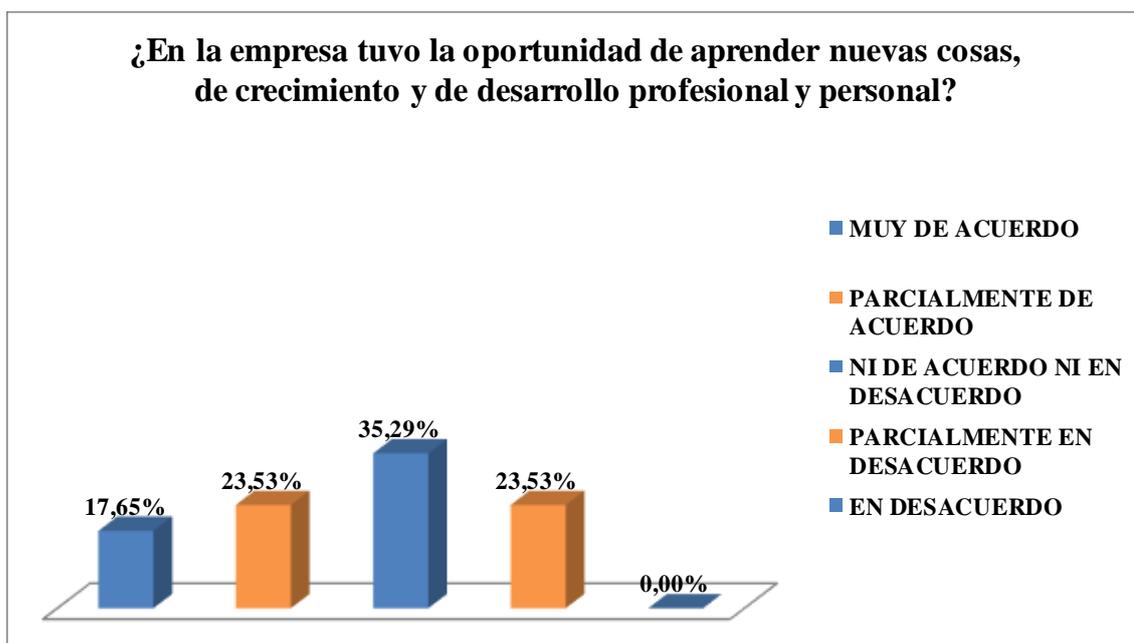
Gráfico 14 Pregunta 12



Autora: (E. C.) 2016.

El 82,35% responde a estar parcialmente de acuerdo al sentirse estable laboralmente dentro del Hospital del Río.

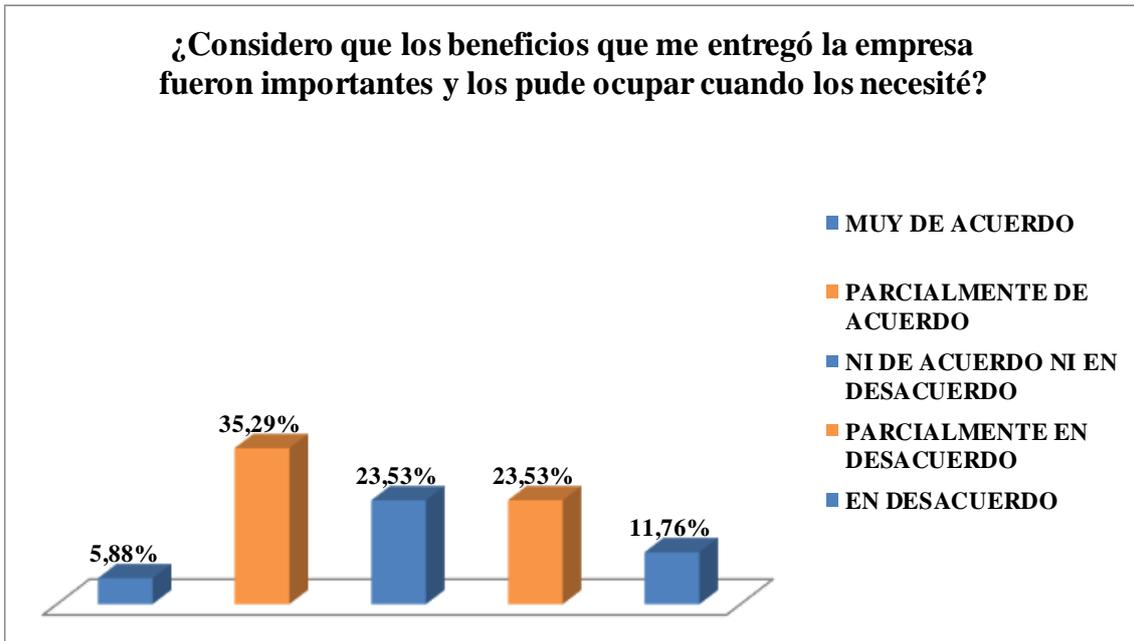
Gráfico 15 Pregunta 13



Autora: (E. C.) 2016.

En cuanto a que, sí en la empresa aprendieron nuevos conocimientos, tuvieron crecimiento y desarrollo profesional, el 35,29% manifiesta estar ni en acuerdo ni en desacuerdo; pero el mismo puntaje se obtuvo en las opciones parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo con un puntaje del 23,53%.

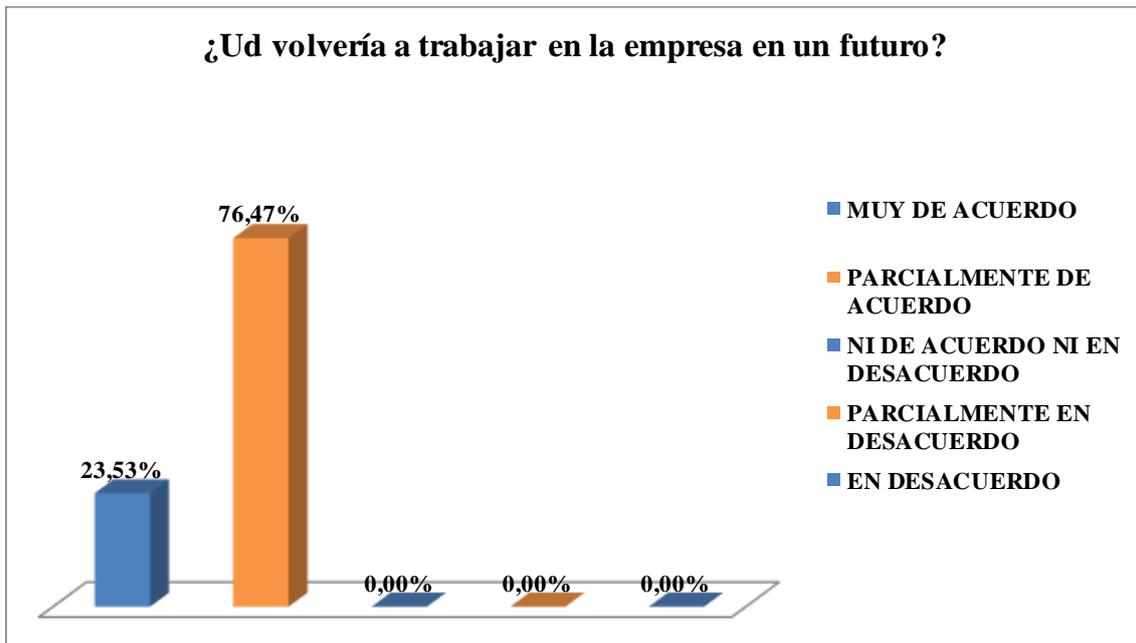
Gráfico 16 Pregunta 14



Autora: (E. C.) 2016.

El 35,29% se observa estar parcialmente de acuerdo, al considerar que los beneficios entregados por la empresa fueron importantes y oportunos; además la muestra también considera estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo con esta pregunta por lo que se evidencia una variedad de opiniones.

Gráfico 17 Pregunta 15



Autora: (E. C.) 2016.

Se puede observar que la opción de respuesta más valorada con un 76,47%, en cuanto a volver a trabajar en la empresa en un futuro, fue parcialmente de acuerdo.

4.3. Análisis comparativo de resultados

Se realizó la aplicación de encuestas semiestructuradas de preguntas cerradas y abiertas, al personal de enfermería que labora en el Hospital del Río para realizar un comparativo, éstas son anónimas de modo que se pueda obtener más veracidad en las respuestas de cada ítem y a su vez nos permita conocer más a fondo cual es el criterio que tiene el personal activo sobre las posibles causas de rotación. De esta manera lograr que dicha respuesta corrobore la información obtenida en las entrevistas de salidas del personal pasivo.

A continuación, el modelo de las encuestas semiestructuradas realizadas:

ENCUESTA SOBRE CAUSAS DE ROTACIÓN DEL HOSPITAL DEL RÍO

1. Según su percepción elija de la lista cuál cree que es la principal causa para que la gente decida abandonar su trabajo.

- Búsqueda de mejores salarios
- Trato inadecuado por parte de los superiores
- Falta de crecimiento laboral
- Trabajo no satisfactorio para el empleado.
- Condiciones de trabajo inadecuadas.
- Motivos personales o profesionales.

2. Mencione una razón por la que piense Ud. que la gente, a pesar del sentido de pertenencia con la empresa, decide abandonarla

.....
.....
.....

3. De acuerdo a su opinión, cree que la rotación de personal en el área de enfermería se debe a:

- A) Renuncias voluntarias
- B) Decisión de la misma empresa
- C) Otros (Explique)

.....
.....

4. En cuanto al nivel de satisfacción, Ud. considera que el personal de enfermería se encuentra:

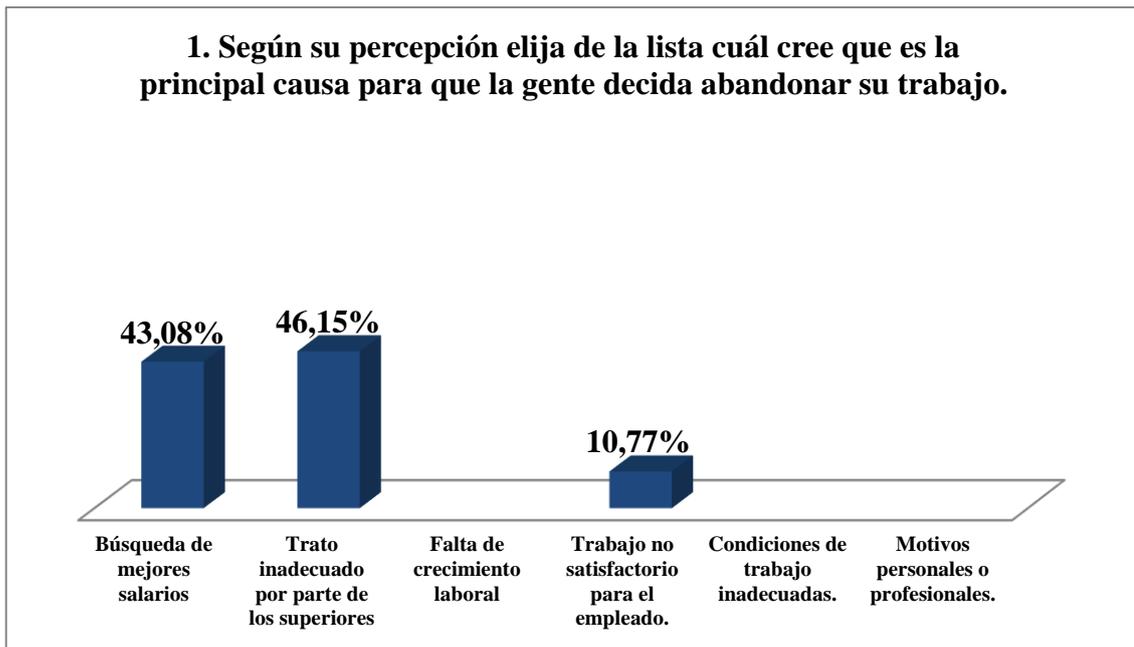
- Altamente satisfecho
- Satisfechos
- No satisfechos.

5. Según su respuesta en el ítem anterior, por qué razón considera Ud. que se da dicha situación:

.....
.....
.....

Luego de la aplicación de las encuestas al personal, misma que se realizó con la colaboración de las coordinadoras de cada área como Hospitalización 22 enfermeras, Unidad de Cuidados Intensivos 23 enfermeras, y Quirófano 20; dando como resultado final un total de 65 empleadas que conforman actualmente el cuerpo de enfermería del Hospital, por lo tanto, se obtuvieron los siguientes resultados:

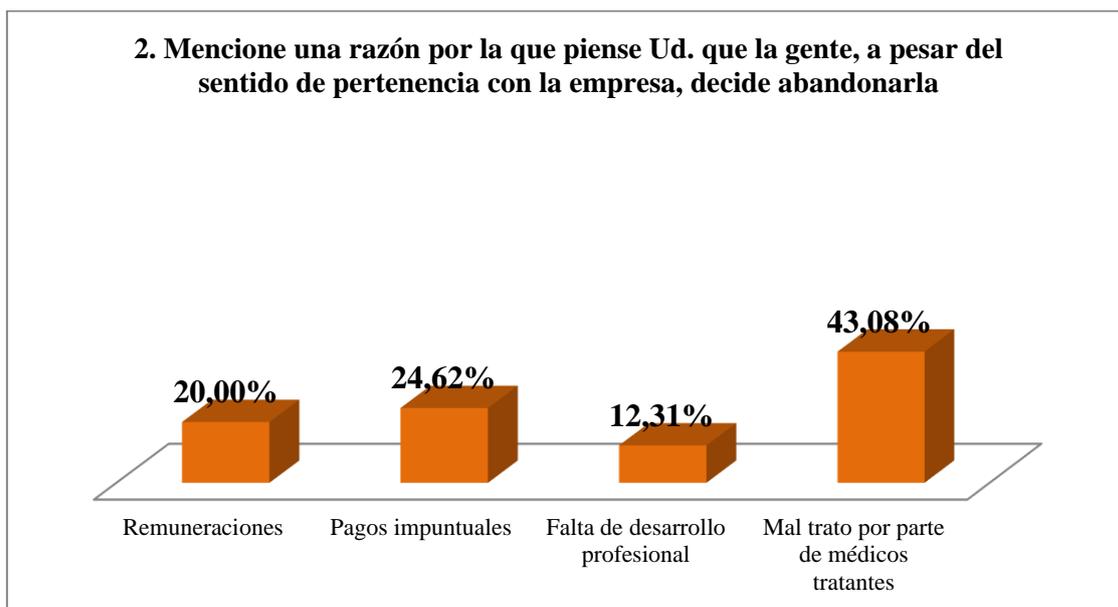
Gráfico 18 Activo Pregunta 1



Autora: (E. C.) 2016.

Un 46,15% piensan que la principal causa para que la gente decida abandonar su trabajo es el trato inadecuado por parte de los superiores, cabe mencionar que hacen referencia a los médicos tratantes, seguido de un 43,08% que indica que la remuneración es otra causa.

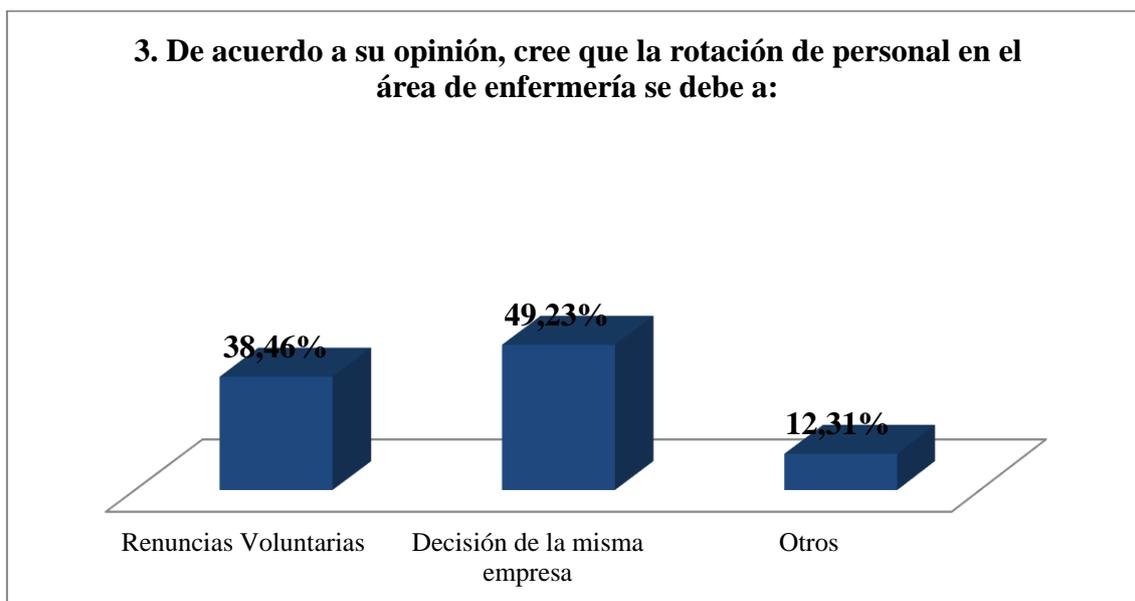
Gráfico 19 Activo Pregunta 2



Autora: (E. C.) 2016.

El 43,08% expresa que el maltrato por parte de los médicos tratantes es una de las principales causas para abandonar la empresa, a su vez el 24,62% indica que es por pagos impuntuales y el 20% por remuneraciones dando un comparativo con el personal pasivo.

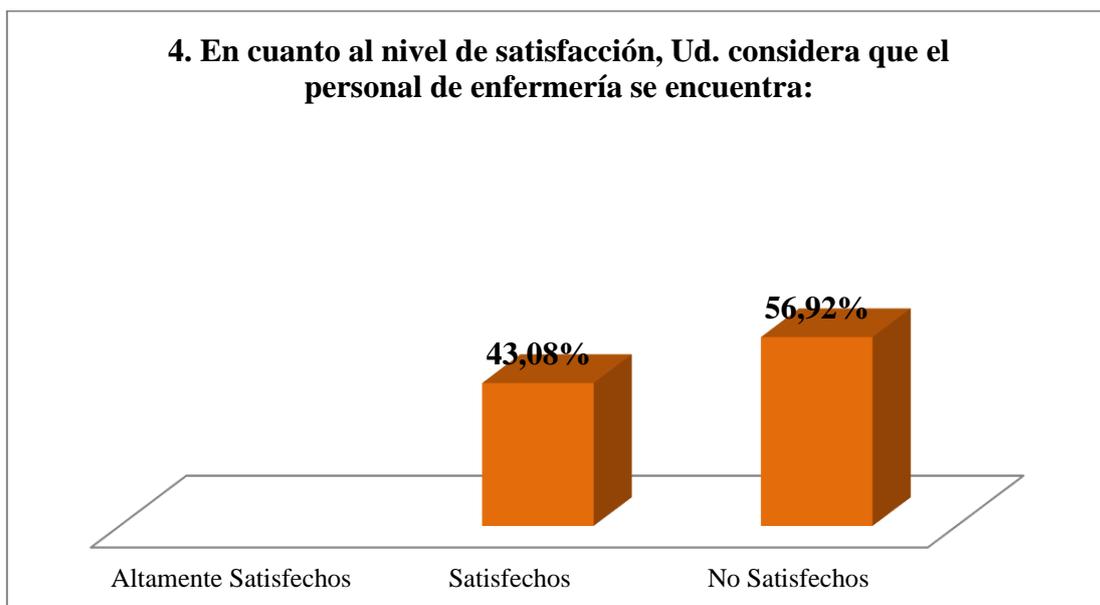
Gráfico 20 Activo Pregunta 3



Autora: (E. C.) 2016.

Se puede observar que la mayor puntuación asegura que la rotación se debe a la decisión de la misma empresa con un 49,23%; a su vez el 38,46% se debe a renuncias voluntarias.

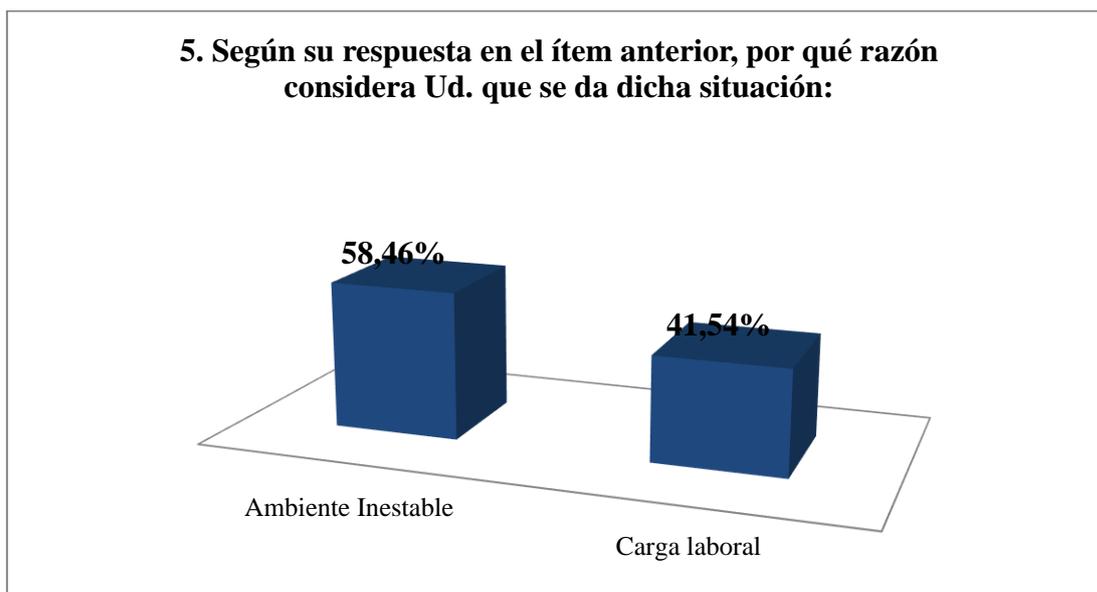
Gráfico 21 Activo Pregunta 4



Autora: (E. C.) 2016.

En cuanto al nivel de satisfacción dentro del Hospital del Río el 56,92% expresa no estar satisfechos; es así que existe una similitud con las respuestas obtenidas por el personal salido de la organización quienes manifestaron no estar de acuerdo con el clima laboral.

Gráfico 22 Activo Pregunta 5



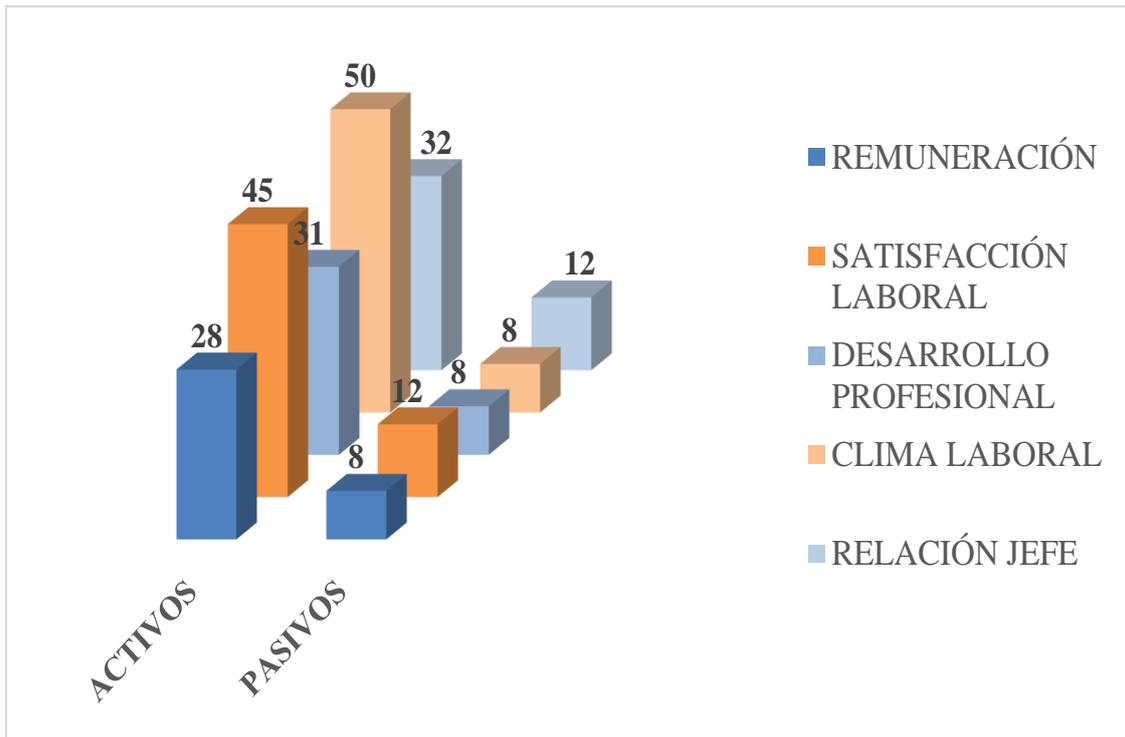
Autora: (E. C.) 2016.

En cuanto a las opciones por qué consideran que el personal de enfermería no se encuentra satisfecho, es el hecho trabajar en un ambiente inestable con un 58,46%, así como la carga laboral con un 41,54%.

A continuación, se presenta el cuadro de análisis comparativo entre las entrevistas de salida y las encuestas aplicadas al personal activo, mismo que permite lograr el grado de correlación y veracidad en los aspectos causales de rotación. Es importante mencionar que la muestra del personal pasivo es de 17 personas, por lo tanto 17 entrevistas de salida; mientras que para el personal activo son 65 auxiliares de enfermería a las que se les aplicó las encuestas.

Por otra parte, también cabe recalcar que a pesar de que las muestras no son homogéneas, se logra realizar el análisis de comparación ya que en ambos casos las preguntas realizadas tienen relación.

Gráfico 23 Análisis Comparativo



Autora: (E. C.) 2016.

De esta manera, luego de haber obtenido los resultados y análisis tanto de las entrevistas de salida como de las encuestas al personal activo de enfermería, se realizó el análisis comparativo, en el que se identificó la correlación entre algunos aspectos como:

- Remuneración: el personal activo y el pasivo concuerda que es una de las causas principales por las que se decide abandonar la empresa.
- Satisfacción: éste es otro aspecto donde se obtuvo una concordancia, puesto que ambas partes expresan la insatisfacción en el clima laboral.
- Relación con su jefe: es otra causa ya que el hecho de no mantener una buena relación y un trato inadecuado de sus superiores genera poca motivación.

4.3. Plan de acción

Luego de haber tabulado y analizado cada una de las respuestas, es importante buscar medidas ante dicha problemática y fijar un plan de acción acorde a las necesidades, que vaya combatiendo y frenando las razones por las que se genera el nivel de rotación.

De esta manera, una de las problemáticas principales es el bajo nivel de satisfacción o motivación que tienen las enfermeras, causadas por razones ya mencionadas, como bajos salarios, trato inadecuado por parte de los superiores, cambios a nuevos horarios, discriminación, así como el hecho de no tener talleres de capacitación o desarrollo.

Por lo que es importante trabajar primeramente en fortalecer la satisfacción y motivación del personal, para lo cual, conjuntamente con las personas del Departamento de Talento Humano, se realizarán talleres in house, en los cuales se trabajará en motivación, autoestima y trabajo en equipo, así como instaurar en las auxiliares de enfermería un sentido de pertenencia fuerte con la organización, para que a su vez logre generar un clima laboral positivo en el Hospital del Río. Esto se realizará con el apoyo y coordinación de las supervisoras de las tres áreas, como lo es Hospitalización, Quirófano y Unidad de Cuidados Intensivos, de tal manera que dicho taller no interrumpa ni afecte en las horas de trabajo.

Otro de los aspectos fuertes para trabajar es la implementación y revisión de las bandas salariales, mismas que sean atractivas y competitivas con el mercado, y de esta manera las personas no prefieran otro lugar que posea mejor remuneración. A demás, lograr un pago puntual de los salarios, ante lo cual, conjuntamente con la jefatura de Talento Humano, se ha establecido, que es conveniente fijar una fecha límite y máxima de pago de salarios, con el consentimiento y compromiso de Gerencia General y Financiera, por lo tanto, el personal pueda estar seguro de las fechas en que contarían con sus remuneraciones, y así mismo puedan programar sus diferentes necesidades, pagos, etc.

Además, es de suma importancia, mejorar el proceso de selección, con la aplicación de test psicológicos, y pruebas técnicas o de conocimientos, así como obtener mejores fuentes de reclutamiento, ya que de esta manera se podrá garantizar la contratación de un personal de enfermería idóneo que se mantenga un período estable en el Hospital y así se logre evitar o disminuir los niveles de rotación existente.

Dentro de los planes de acción a mediano y largo plazo, se encuentra el programar cursos y capacitaciones externas, destinadas para la adquisición o actualización de conocimientos que permitan alcanzar un desarrollo profesional del personal de enfermería, así como también talleres cuerdas enfocados a temas como liderazgo y trabajo en equipo, etc., lo cual es posible con el apoyo y aprobación de Gerencia General y Financiera.

Tabla 3 Plan de Acción

PROBLEMÁTICA	OBJETIVO	ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO
Insatisfacción y desmotivación	Fortalecer	Talleres	Talento Humano	Cada 3 meses
Salarios	Elaborar	Estructura Salarial	Nómina	8 meses
Selección	Mejorar	Proceso de Selección	Talento Humano	6 meses
Desarrollo Profesional	Implementar	Capacitaciones	Talento Humano	10 meses

Autora: (E. C.) 2016.

4.4. Conclusiones

Concluyendo con este capítulo, se observa la importancia de la aplicación y análisis de las encuestas y entrevistas, ya que de esta manera se logra obtener resultados evidentes que permitan acercarse a la realidad de la problemática por la que atraviesa la empresa.

Por lo que es oportuno mencionar que luego del análisis de cada una de las preguntas se puede observar que los resultados se inclinan a la hipótesis planteada, de esta manera

se encuentra a la remuneración como una de las posibles causas de rotación. Es importante también recalcar que mediante este estudio se puede ahondar más allá de los motivos; es decir, se logró conocer más a fondo cuales son las inquietudes, problemas, o malestares existentes en el personal de auxiliares de enfermería.

Por lo tanto, al tener claro los puntos o aspectos importantes en los que se debe trabajar, se permite proyectar un del plan de acción acorde a las necesidades de la organización, para de ésta manera mejorar y contrarrestar el problema de la rotación.

CONCLUSIONES GENERALES

- El Hospital de Río es una organización que brinda servicios de salud y enseñanza por lo que ha implementado políticas rigurosas en todas sus áreas con el objetivo de poder satisfacer las necesidades de la zona Austro del Ecuador, así como la de sus propios empleados.
- La satisfacción laboral es un aspecto relevante para cualquier organización, puesto que permite conocer ciertos déficits dentro de la empresa pudiendo estos ser los responsables de un mal clima laboral que a su vez conlleva al término de la relación laboral entre el empleado y el empleador.
- Se elaboró la herramienta que permitió conocer las principales causas de rotación en el personal de enfermería del Hospital de Río, misma que fueron comparadas con el análisis cuantitativo del personal activo de la institución dando las mismas opciones de respuesta.
- Es importante dar solución a la problemática evidenciada, es así que se elaboró un plan de mejora el mismo ayudará a reducir a mediano y largo plazo el nivel de rotación del que se ve afectado el área de enfermería del Hospital del Río.

RECOMENDACIONES

- Realizar revisiones cada seis meses del índice de rotación del personal de enfermería.
- Efectuar trimestralmente encuestas sobre clima laboral.
- Revisión anual de la estructura salarial.
- Actualizar el plan de mejora dependiendo de las necesidades presentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*. . 6ª ed. México D.F, México: CengageLearning.
- Bravo, M.J., Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (2002). *Satisfacción laboral*. Volumen I. Madrid: Síntesis Psicología.
- Cazau P. (2007). *Psicología del Aprendizaje*. Buenos Aires: Biblioteca Redpsicología.
- Cifuentes J. (2012). *Satisfacción laboral en enfermería en una Institución de salud de cuarto nivel de atención*. (Tesis de posgrado no publicada) Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Colombia.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*, 11edición. Colombia: McGraw-Hill.
- Escobedo A. (2013). *Rotación de personal*. Recuperado el 05 de marzo del 2016 de: <http://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal/>
- Gestiopolis. (2013) *Satisfacción Laboral*. Recuperado el 4 de julio del 2015: <http://www.gestiopolis.com/el-salario-teorias-economicas-normatividad-y-administracion/>
- Hernández Y., Aguirre D., Díaz B. & Curbelo J. (2009). *Satisfacción laboral en enfermeras de la atención primaria Municipio Pinar del Río*. Volumen IX. Cuba: Revhabancienméd.
- Hospital Universitario del Río (2016). *Quiénes Somos*. Recuperado el 01 de febrero del 2016 de: <http://www.hospitaldelrio.com.ec/quienes-somos/>
- Jaén M. (2010). *Predicción del Rendimiento Laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. (Tesis de doctorado no publicada) Universidad Complutense de Madrid. Madrid. España.
- León M. (2012). *“Las condiciones de trabajo y su relación con el desempeño laboral en el departamento de enfermería del hospital Abel Gilbert Pontón”* (Tesis de pregrado no publicada) Universidad de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador.

- López J. (2011). Facultad de psicología: *Propuesta para reducir la rotación de personal*. Revista de Salud Industrial. Recuperado el 25 de abril del 2016 de: http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html
- Páez (2015). Paez, Ch. (2015). Rotación de personal: *Los empleados se comportan de manera armónica con los objetivos corporativos, y esto afecta el rendimiento de la empresa*. Revista Interforum. Recuperado el 28 de abril del 2016 de: <http://revistainterforum.com/espanol/articulos/012102negocios2.html>
- Zapata M. & Alcaraz G., (2012) *Satisfacción laboral de las enfermeras en salas de hospitalización de adultos*. Investigación y Educación en Enfermería. Volumen 30, Número 2, mayo agosto. Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia.
- Zurn P., Dolea C. & Stiwell B. (2006) *Contratación y retención d las enfermeras: formación de unos recursos humanos motivados*. La Iniciativa del Análisis Mundial de la Enfermería. Recuperado el 28 de junio del 2016 de: <https://www.consejogeneralenfermeria.org/index.php/internacional/cie/send/25-cie/373-29-contratacin-y-retencin-de-las-enfermeras-formacin-de-unos-recursos-humanos-motivados>

ANEXOS

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Esta encuesta tiene por objetivo recoger las razones que lo motivan a dejar hoy la empresa. Sin duda, esta información será muy importante para comprender las variables que inciden en su desvinculación, para hacer gestión sobre éstas y así lograr una mayor permanencia de nuestro equipo de trabajo.

Los antecedentes que se obtengan serán manejados de manera confidencial por el área de Recursos Humanos.

EMPRESA		CENTRO DE COSTO	
NOMBRE		CARGO DESEMPEÑADO	
FECHA DE INGRESO		FECHA DE SALIDA	
NOMBRE JEFATURA DIRECTA		CARGO JEFATURA DIRECTA	

PREGUNTAS GENERALES	EVALUACIÓN
¿Cuál es la razón más importante para renunciar a nuestra empresa?	DESARROLLO PROFESIONAL
En general, su nivel de satisfacción con su puesto de trabajo, ¿fue?	BUENA
¿Cómo calificaría la gestión de su(s) jefe(s) directo(s)?	MUY BUENA

PREGUNTAS	EVALUACIÓN
¿Las expectativas que tenía cuando ingresé a la Empresa se cumplieron?	NI DE ACUERDO - NI EN DESACUERDO
¿Creo que el clima laboral es positivo en la Empresa y permite que las personas trabajen contentas y motivadas?	PARCIALMENTE DE ACUERDO
¿Mi Jefe me mantuvo informado respecto a nuevos proyectos, resultados, cambios que se dieron en la empresa?	MUY DE ACUERDO
¿Recibi retroalimentación por los aspectos positivos y los que tenía que mejorar en mi trabajo?	PARCIALMENTE DE ACUERDO
¿La relación con mis compañeros de trabajo fue positiva, pude contar con su cooperación cuando lo necesite?	PARCIALMENTE DE ACUERDO
¿La empresa me brindo capacitación y entrenamiento para desarrollar mis conocimientos y habilidades?	NI DE ACUERDO - NI EN DESACUERDO
¿Mi Jefe fue accesible y fue fácil hablar con él, manteniendo una comunicación fluida?	PARCIALMENTE DE ACUERDO
¿En términos generales creo que se me pagó justamente por el trabajo que realizaba?	PARCIALMENTE DE ACUERDO
¿Siempre se mantuvo seguro y estable, mientras trabajaba en la Empresa?	PARCIALMENTE DE ACUERDO
¿En la empresa tuvo la oportunidad de aprender nuevas cosas, de crecimiento y desarrollo profesional y personal?	MUY DE ACUERDO
¿Considero que los beneficios que me entregó la empresa fueron importantes y los pude ocupar cuando los necesite?	NI DE ACUERDO - NI EN DESACUERDO
¿Ud volvería a trabajar en la empresa en un futuro?	PARCIALMENTE DE ACUERDO

QUE SUGERENCIA NOS PODRÍA DAR PARA MEJORAR COMO EMPRESA

FIRMA:

Gracias por su tiempo y por compartir con nosotros su experiencia.
Le deseamos mucho éxito en sus próximos proyectos.

ENCUESTA SOBRE CAUSAS DE ROTACIÓN DEL HOSPITAL DEL RÍO

1. Según su percepción elija de la lista cuál cree que es la principal causa para que la gente decida abandonar su trabajo.

- Búsqueda de mejores salarios ✓
- Trato inadecuado por parte de los superiores
- Falta de crecimiento laboral
- Trabajo no satisfactorio para el empleado.
- Condiciones de trabajo inadecuadas.
- Motivos personales o profesionales.

2. Mencione una razón por la que piense Ud. que la gente, a pesar del sentido de pertenencia con la empresa, decide abandonarla

Porque los superiores nos tratan mal, con gritos. Además, los pagos son impuntuales, nuestras quejas y reclamos no son escuchados. La cantidad de trabajo es alta para el sueldo que recibimos

3. De acuerdo a su opinión, cree que la rotación de personal en el área de enfermería se debe a:

- A) Renuncias voluntarias ✓
- B) Decisión de la misma empresa
- C) Otros (Explique)

4. En cuanto al nivel de satisfacción, Ud. considera que el personal de enfermería se encuentra:

- Altamente satisfecho
- Satisfechos
- No satisfechos. ✓

5. Según su respuesta en el ítem anterior, por qué razón considera Ud. que se da dicha situación:

Los turnos de nuestro horario se cambió, entonces trabajamos más y nos perjudicó porque cobramos menos que antes. No podemos decir nada, ya que no nos escuchan ni nos toman en cuenta para muchas cosas, existe discriminación a nosotros. Nos sentimos desmotivados porque no nos dan capacitaciones o cursos para crecer profesionalmente. Los médicos tratantes, nos dan un pésimo trato, con gritos, insultos. Nos dan una fecha de pago y no cumplen.